

# Kundenorientierung als persönliche Ressource im Stressprozess

- Eine Längsschnittstudie -

Dissertation zur Erlangung  
des Doktorgrades der Psychologie Dr. phil.

vorgelegt beim Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaften der  
Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main

von Dipl. Psych. Melanie Maria Luise Holz  
geboren am 05. Dezember 1971  
in Offenbach am Main

Gutachter: Prof. Dr. D. Zapf  
Prof. Dr. S. Preiser

Datum der Disputation: 15. Februar 2006

## **Vorwort**

Diese Arbeit wurde im Rahmen eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten längsschnittlichen Projektes über „Soziale Stressoren in Organisationen“ unter Projektleitung von Herrn Prof. Dr. D. Zapf am Fachbereich Psychologie der Johann Wolfgang Goethe Universität Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie angefertigt.

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die zur Entstehung dieser Arbeit maßgeblich beigetragen haben:

Mein Dank gilt zunächst den sechs an dieser Studie beteiligten Organisationen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Zeit und Mühe gefunden haben den umfangreichen Fragebogen, teilweise sogar mehrfach, zu bearbeiten.

Herrn Prof. Dr. Dieter Zapf verdanke ich eine Vielzahl von wertvollen sachlichen und methodischen Anregungen und Diskussionen, insbesondere was die Gliederung der Thematik betrifft. Ich danke ihm für die Freiräume, die er mir sowohl für diese Arbeit als auch bei der Umsetzung des Projektes zur Verfügung stellte und für das mir entgegengebrachte Vertrauen.

Zu danken habe ich auch meiner Kollegin Frau Dipl.-Psych. Christina Werner, die mich insbesondere bei der Klärung methodischer und statistischer Fragen unterstützte und Herrn Prof. Dr. Christian Dormann, der durch wertvolle Anregungen meine Arbeit bereicherte.

Danken möchte ich der Studentin Frau cand. psych. Irina Sirotkina, die mithilfe, die riesigen Datenmengen zu erfassen und an den umfangreichen Auswertungen und Rückmeldungen an die Organisationen mitwirkte. Frau Elvira Hollmann und Frau Rita Friedrich danke ich für die administrative Unterstützung bei der Durchführung des Projektes. Das Korrekturlesen des Manuskripts übernahm Herr Gerold Dommermuth-Gudrich. Ihm sei an dieser Stelle herzlichst gedankt.

Zum Abschluss gilt mein besonderer Dank meinem Partner Christian Philipp, der mir stets liebevoll mit Rat und Tat zur Seite stand und jederzeit für mich und meine Belange da war.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>3</b>
<b>I Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Theoretische Grundlagen</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Begriffliche Definitionen von Kundenorientierung</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Antezedenzen von Kundenorientierung</b>	<b>13</b>
1.3.1 Organisationsbezogene Antezedenzen	14
1.3.1.1 Dienstleistungsbezogene Sozialisation	14
1.3.1.2 Display Rules (Dienstleistungsbezogene Regeln)	14
1.3.1.3 Internes Dienstleistungsklima	19
1.3.2 Arbeitsplatzbezogene Antezedenzen	22
1.3.3 Personenbezogene Antezedenzen	24
1.3.3.1 Persönlichkeitsmerkmale	24
1.3.3.2 Einstellungen	26
<b>1.4 Kundenorientierung als interne Ressource im Stressprozess</b>	<b>31</b>
1.4.1 Kundenorientierung im Kontext der arbeitsbezogenen Stressforschung	31
1.4.2 Kundenorientierung als eine interne Ressource – Erklärungsansätze –	32
1.4.3 Das Wirkungsgefüge zwischen Kundenorientierung, Stressor und Stressreaktion	37
1.4.3.1 Der direkte Effekt von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden	39
1.4.3.2 Der moderierende Effekt von Kundenorientierung	47
1.4.3.2.1 Emotionale Dissonanz - ein dienstleistungsbezogener Stressor –	47
1.4.3.3 Der indirekte Effekt von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf Variablen des Wohlbefindens	47
<b>1.5 Zusammenfassung der Hypothesen</b>	<b>54</b>
1.5.1 Konstruktvalidierung des Konzeptes Kundenorientierung	54
1.5.2 Der direkte Effekt von Kundenorientierung auf Burnout	54
1.5.3 Der moderierende Effekt von Kundenorientierung	56
1.5.4 Der indirekte Effekt von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf Burnout (Mediatoreffekt)	57
<b>II Methode</b>	<b>59</b>
<b>2.1 Kriterien für die Stichprobenauswahl</b>	<b>59</b>
<b>2.2 Stichprobe</b>	<b>59</b>
2.2.1 Angaben zur Stichprobe am ersten Messzeitpunkt	59
2.2.2 Angaben zur Stichprobe am zweiten Messzeitpunkt	62
<b>2.3 Durchführung</b>	<b>65</b>
<b>2.4 Messinstrumente</b>	<b>66</b>
2.4.1 Kundenorientierung	66
2.4.2 Emotionale Dissonanz	72
2.4.3 Burnout	73
2.4.4 Persönlichkeitsmerkmale	73
2.4.5 Dienstleistungsbezogene Sozialisation (emotionale Normen)	74
2.4.6 Arbeitszufriedenheit	75
2.4.7 Affektives Commitment	75
2.4.8 Engagement (Arbeitsbegeisterung)	76
2.4.9 Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen	76
2.4.10 Negatives Betriebsklima und Organisationale Ungerechtigkeit	77
2.4.11 Internes Dienstleistungsklima und Display Rules	77
<b>2.5 Kennwerte der einzelnen Skalen und Indizes</b>	<b>78</b>

2.6 Analyseverfahren .....	80
<b>III Ergebnisse .....</b>	<b>83</b>
3.1 Überprüfung der Antezedenzen des Konzeptes Kundenorientierung .....	84
3.1.1 Organisationsbezogene Antezedenzen von Kundenorientierung .....	84
3.1.2 Arbeitsplatzbezogene Antezedenzen von Kundenorientierung .....	87
3.1.3 Personenbezogene Antezedenzen von Kundenorientierung .....	89
3.1.3.1 Persönlichkeitsmerkmale .....	89
3.1.3.1 Einstellungen .....	91
3.1.4 Zusammenfassende Betrachtung .....	94
3.2 Der direkte Effekt von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden .....	97
3.2.1 Die längsschnittlichen Ergebnisse zu den direkten Effekten von Kundenorientierung auf die Burnout-Dimensionen .....	100
3.2.1.1 Kundenorientierung und Emotionale Erschöpfung .....	103
3.2.1.2 Kundenorientierung und Depersonalisation .....	107
3.2.1.3 Kundenorientierung und Persönliche Leistungsfähigkeit .....	110
3.2.2 Zusammenfassende Betrachtung zu den direkten Effekten .....	113
3.3 Der moderierende Effekt von Kundenorientierung auf Burnout .....	114
3.3.1 Querschnittliche Betrachtung .....	114
3.3.2 Längsschnittliche Betrachtung .....	119
3.4 Der indirekte Effekt von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf Burnout .....	123
3.4.1 Der indirekte Effekt bei der Emotionalen Erschöpfung .....	125
3.4.2 Der indirekte Effekt bei der Depersonalisation .....	128
3.4.3 Der indirekte Effekt bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit .....	130
3.4.4 Emotionale Anforderungsdimensionen im Zusammenhang mit Kundenorientierung und Emotionaler Dissonanz .....	133
3.5 Zusammenfassung der untersuchten Hypothesen .....	136
<b>IV Diskussion .....</b>	<b>136</b>
4.1 Zusammenfassung der Fragestellungen .....	140
4.2 Diskussion der ersten Hypothese - Antezedenzen der Kundenorientierung - ...	142
4.3 Diskussion der zweiten Hypothese - Der direkte Effekt von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden (Burnout) - .....	149
4.4 Diskussion der dritten Hypothese - Der moderierende Effekt von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden - .....	149
4.5 Diskussion der vierten Hypothese - Der indirekte Effekt von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf das Wohlbefinden - .....	154
4.6 Methodologische Gesichtspunkte -Grenzen der Studie- .....	159
4.7 Praktische Implikationen .....	165
4.8 Forschungsausblick und abschließende Würdigung .....	168
<b>V Literaturliste .....</b>	<b>174</b>

## **Zusammenfassung**

Diese längsschnittliche Fragebogenstudie soll einen Beitrag zur Erforschung des Konzeptes Kundenorientierung im Kontext der arbeitsbezogenen Stressforschung leisten. Kundenorientierung wurde in der Vergangenheit vorwiegend von der betriebswirtschaftlichen Seite betrachtet und empirisch häufig im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit untersucht. In organisationspsychologischen Stressstudien wurde das Thema Kundenorientierung nur unzureichend berücksichtigt. Darüber hinaus bestehen Unklarheiten in der Definition des Konzeptes. Die hier vorliegende Untersuchung betrachtet Kundenorientierung als Rollenübernahme im Sinne einer positiven Einstellung zu bzw. Identifikation mit dem Berufsbild des Dienstleisters. Zur Konstruktvalidierung von Kundenorientierung wurden verschiedene organisations-, arbeitsplatz- und personenbezogene Antezedenzen formuliert. Die vorgebrachten Hypothesen konnten anhand des querschnittlichen Datensatzes ( $N=1571_{t1}$  /  $N=1180_{t2}$ ) überwiegend empirisch bestätigt werden. Es konnte gezeigt werden, dass Kundenorientierung ein heterogenes Konstrukt ist und verschiedene Antezedenzen vorliegen, die in einem bedeutsamen Zusammenhang zur Kundenorientierung stehen.

Um die Bedeutung von Kundenorientierung als persönliche interne Ressource herauszuarbeiten, wurde sowohl der direkte als auch der indirekte bzw. moderierende Wirkungsmechanismus von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden untersucht. Als Kriterium diente Burnout, mit den drei Dimensionen der Emotionalen Erschöpfung, Depersonalisation und Persönlichen Leistungsfähigkeit. Zur Überprüfung der moderierenden und indirekten Effekte wurde der Stressor Emotionale Dissonanz eingesetzt. Zur Überprüfung dieser Effekte wurde der längsschnittliche Datensatz (597 Dienstleister aus vier von ursprünglich sechs verschiedenen Organisationen wurden nach 12-18 Monaten erneut befragt) herangezogen. In den durchgeführten moderierten Regressionsberechnungen erwies sich Kundenorientierung als bedeutsamer Moderator, der in der Lage ist, die positive Beziehung zwischen dem Stressor Emotionale Dissonanz und den Burnout-Dimensionen abzapfen. Die Effekte konnten sowohl im Querschnitt als auch im Längsschnitt gezeigt werden. Eine Moderatorwirkung von Kundenorientierung im Zusammenhang mit dem Konzept der Persönlichen Leistungsfähigkeit konnte dagegen nicht nachgewiesen werden.

Mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen wurde die Wirkungsrichtung zwischen Kundenorientierung, Emotionaler Dissonanz und der Stressreaktion Burnout untersucht. Bei der multivariaten Kausalanalyse gelangte das LISREL-Verfahren zur Anwendung, wobei verschiedene Modelle bezüglich ihrer Angemessenheit überprüft wurden. Die Befunde zu den direkten Effekten bestätigen die hier postulierte Hypothese, dass Kundenorientierung den Charakter einer internen Ressource hat und zur Verbesserung des Wohlbefindens beiträgt. Gleichzeitig zeigten aber nur die Modelle einen guten bzw. besseren Fit, bei denen auch der umgekehrte Kausaleffekt von der abhängigen auf die unabhängige Variable freigesetzt wurde. Der stärkste direkte Zusammenhang besteht dabei zwischen Kundenorientierung und der Variable der Persönlichen Leistungsfähigkeit. Bei der Untersuchung der indirekten Effekte konnte gezeigt werden, dass zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung keine direkte signifikante Beziehung vorliegt. Dagegen erwies sich Emotionale Dissonanz als bedeutsamer Stressor für Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation, wobei in gleicher Weise wie bei der Kundenorientierung nur Modelle, die auch gleichzeitig den umgekehrten Kausaleffekt modellierten, einen guten Fit erkennen ließen. Daraus kann gefolgert werden, dass gegenseitige Effekte zwischen den Konstrukten bestehen und Rückkopplungsschleifen die beste Erklärung für das Wirkungsgefüge der untersuchten Variablen darstellen. Abschließend werden die Ergebnisse hinsichtlich ihrer Einordnung in theoretische Zusammenhänge und ihrer praktischen Konsequenzen diskutiert.

# **I Einleitung**

## **1.1 Theoretische Grundlagen**

In den letzten Jahren haben sich die Anforderungen der meisten Tätigkeiten in Organisationen in bedeutsamer Weise verschoben. Während vor wenigen Jahrzehnten fachliche und arbeitsplatzbezogene Kriterien ein herausragendes Merkmal darstellten, spielen heute im Rahmen der neuen Dienstleistungsausrichtung kundenbezogene Komponenten eine zunehmend größere Rolle. Veränderte Marktbedingungen prägen das derzeitige Wirtschaftsbild. Ein Strukturwandel von einer Produktionsgesellschaft-, hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft (Bullinger, 1995; Fels, 1997) ist festzustellen. EU-weit sind Kunden bereits für 67% aller Arbeitsplätze der bestimmende Erfolgsfaktor (De Jonge, 2000) und in den meisten europäischen Ländern liegt mit steigender Tendenz der Anteil an Dienstleistungsarbeitsplätzen bei ca. 60% (Klodt, Maurer & Schimmelpfennig, 1997; Paoli, 1997).

Von der Seite der Organisation erfordert zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eine Auseinandersetzung mit dienstleistungsspezifischen Merkmalen an Arbeitsplätzen. Zielsetzung der meisten Organisationen ist in diesem Zusammenhang die Festigung der Kundenbindung und die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Durch verbesserte Produktionsverfahren und immer größere Märkte zeigt sich eine Entwicklung, bei der gleiche Produkte immer geringere Qualitätsunterschiede aufweisen. Die Folge davon ist, dass Kunden sich stärker personenbezogenen Prozessen, wie gutem Service, zuwenden (Meister & Meister, 1998). In diesem Kontext werden vermehrt neue Strategien entwickelt und umgesetzt, um eine möglichst große Serviceorientierung in der Organisation zu realisieren. Diverse Aktivitäten wie Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter, spezielle Dienstleistungs-Qualitätszirkel (Dale, 1986) oder Implementierung von Kundenservice als Qualitätsmerkmal im Rahmen des Total Quality Management (Drosdek, 1998; Spörkel, Ruckriegel, Janssen & Eichler, 1997) sind in diesem Zusammenhang anzuführen.

In Hinblick auf diese Entwicklungen hat das Thema Dienstleistung einen bedeutsamen Stellenwert sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft bekommen. Eine gängige Definition von Dienstleistung hat Nerdinger (1994, S.54) aufgestellt: „Dienstleistungen werden als Problemlöse-Tätigkeit verstanden, die es erfordern, dass Dienstleister in face-to-face Interaktion zu Bedienten treten, mit denen ihn nichts weiter verbindet als der Tausch - Leistung gegen Geld - “. Bei der

Dienstleistung ist die Integration eines externen Faktors notwendig, d.h. der Dienstleister ist darauf angewiesen, dass er die Dienstleistung an jemandem oder an etwas verrichten kann, das bereits vorhanden ist. Weiter gefasst bedeutet dies, dass der Prozess der Leistungserstellung immaterielle Anteile hat. Damit soll hervorgehoben werden, dass es sich bei einer Dienstleistung um einen Prozess und nicht um ein Objekt handelt und ein Problem oder Bedürfnis des Bedienten gelöst oder befriedigt wird. Das spezifische an Dienstleistungen ist somit die Interaktion mit Kunden, Klienten, Patienten etc. (im Folgenden ist dies immer mitgemeint, wenn von Kunden gesprochen wird).

Unter der Bezeichnung Dienstleistung werden häufig sehr heterogene Tätigkeitsfelder zusammengefasst. Personenbezogene Dienstleistungen bzw. Humandienstleistungen können von sogenannten Sachdienstleistungen unterschieden werden (Nerdinger, 1994). Bei personenbezogenen Dienstleistungen geht es in erster Linie um Arbeitsplätze aus den Bereichen Bildung, Erziehung, Unterricht, Gesundheitliche Versorgung (Krankenhaus, Heime, Praxen), Freizeit und Hygiene. Bei aller Vielfalt dieser personenbezogenen Dienstleistungen bleibt ein Aspekt gemeinsam. Sie haben anstelle einer Bearbeitung gegenständlicher Objekte eine Beschäftigung mit Menschen und Symbolen zum Inhalt. Ihre Ergebnisse sind immaterieller Natur, sie sind vergänglich, nicht dauerhaft und in hohem Maße orts- und zeitgebunden, darüber hinaus in der Regel nicht lagerfähig und transportierbar (Littek, Heisig & Gondek, 1991). Humandienstleistung beinhaltet, dass direkt auf das intellektuelle, emotionale oder physische Befinden einer Person eingewirkt wird. Die Beschäftigung mit Menschen ist bei Humandienstleistern ein entscheidendes Bestimmungsmerkmal. Personenbezogene Dienstleistung kann nur in der Situation hergestellt werden, in der Produzent und Konsument gleichzeitig anwesend sind und in der Produktion und Konsumation der Dienstleistung räumlich und zeitlich zusammenfallen (uno-acto-Prinzip, Herder-Dornreich & Kötz, 1972). Sachdienstleistungen beinhalten Dienstleistungen im Handel, in Verkehr und Nachrichtenübermittlung, im Kredit- und Versicherungswesen, in der Verwaltung oder Hotel- und Gaststättengewerbe. Sachbezogene Dienstleistung erfordert, dass bereits produzierte Leistungen oder Objekte verkauft werden, deren Nutzung vermittelt wird oder dass Leistungen an einem Objekt im Besitz des Bedienten erbracht werden.

In Dienstleistungstätigkeiten wird der Kontakt zwischen Kunde und Organisation durch den Dienstleister hergestellt (Nerdinger, 1994). Der Dienstleister wird damit



zum Bindeglied zwischen Kunde und Organisation. In der Regel gibt die Organisation bestimmte servicebezogene Unternehmensziele vor und erwartet, dass ihre Mitarbeiter sich entsprechend dieser Vorgaben verhalten (Brucks, 1998; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Service wird von vielen Organisationen als ein wichtiges Qualitätsmerkmal definiert. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie diesen Servicegedanken verinnerlichen und entsprechend über eine hohe Kundenorientierung dem Kunden gegenüber zum Ausdruck bringen (Zeithaml & Bitner, 2000).

Die Art und Weise, in der diese dienstleistungsspezifischen Arbeitsanweisungen oder Unternehmensrichtlinien an den Mitarbeiter vermittelt werden, beispielsweise in Form von schriftlichen Anordnungen oder im Rahmen der Einarbeitung, variiert stark zwischen den Organisationen. Es gibt einige Unternehmen, die detaillierte Vorgaben an ihre Mitarbeiter weitergeben bzw. sie entsprechend schulen (Foster, 1993; Sutton, 1991; Van Maanen & Kunda, 1989). Viele andere Organisationen gehen davon aus, dass diese sozialen Basis-Komponenten (vgl. auch Riggio, 1986) bei ihren Mitarbeitern vorhanden sind und die entsprechenden Unternehmensleitbilder adäquat übersetzt und angewandt werden. Die Vorstellungen von Kundenservice können daher zwischen der Organisation und dem einzelnen Mitarbeiter stark divergieren. In diversen Personalentwicklungsmaßnahmen versucht man, sich auf verschiedene Weise diesem Thema anzunähern (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990), wobei in den meisten Fällen der Fokus auf dem Aspekt der Kundenzufriedenheitssteigerung und Leistungsoptimierung liegt. Es finden sich dagegen sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch in der Praxis wenig Ansätze, die Kundenorientierung von der individuellen personenbezogenen Seite betrachten, also der Frage nachgehen, welche psychischen Folgen die Arbeit mit Kunden für den Mitarbeiter hat, was unter individueller Kundenorientierung zu verstehen ist und in welchem Verhältnis Kundenorientierung zu dem eigenen psychischen Wohlbefinden des Mitarbeiters steht.

Ziel dieser Studie ist daher, dienstleistungsspezifische Belastungen zu untersuchen und im Zusammenhang mit Kundenorientierung und dessen Auswirkungen auf psychisches Wohlbefinden zu analysieren. Explizit soll in dieser Untersuchung mit Hilfe einer Längsschnittuntersuchung die Beziehungsrichtung zwischen den Variablen Kundenorientierung, Emotionaler Dissonanz und Burnout überprüft werden.

## **1.2 Begriffliche Definitionen von Kundenorientierung**

Zu dem Begriff Kundenorientierung findet sich eine große Anzahl von populärwissenschaftlichen Abhandlungen. In der praxisbezogenen Verwendung existieren viele verschiedene Begriffe für dieses Konzept. Zu nennen sind beispielsweise Serviceorientierung, Dienstleistungsorientierung, Marktorientierung oder Verkaufsorientierung. Insgesamt fällt auf, dass das Konzept Kundenorientierung sehr unscharf verwendet wird und keine klare und gängige Definition vorzufinden ist. Eigene Literaturrecherchen in den elektronischen Datenbanken „PSYINDEX“ und „PSYCLIT“ der Jahre 1977 bis 2004 sowie BWL-Datenbanken liefern zahlreiche Artikel zum Thema Kundenorientierung, die aber häufig im Kontext betriebswirtschaftlicher Fragestellungen diskutiert werden.

Kundenorientierung kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. In der Betriebswirtschaft dominiert die organisationale Betrachtungsweise (Bowen, Siehl & Schneider, 1989; Johnson, 1996; Narver & Slater, 1990). Aus der Sicht der Organisation steht in erster Linie die Optimierung des Gewinnes bzw. effizientes Arbeiten im Vordergrund. Kundenorientierung zielt auf die Zufriedenstellung der Kunden im Sinne einer organisations- oder firmenpolitischen Ausrichtung. Qualität wird kundenbezogen verstanden und beinhaltet dabei im Schwerpunkt die Erfüllung von Kundenwünschen (Blickle & Müller, 1995).

Ein weiterer Zugang, der an den eben beschriebenen Ansatz anschließt, ist Kundenorientierung aus der Sicht des Kunden. In diesem Kontext liegen zahlreiche Studien vor, die Kundenorientierung im Zusammenhang mit erfolgreicher Performance von Mitarbeitern und Kundenzufriedenheit untersuchen (Bitner, 1990; Brown, Widing & Coulter, 1991; Dunlap, Dotson & Chambers, 1988; Meister & Meister, 1998; Sewell & Brown, 1996). Die Forschung hat zu diesem Thema Modelle aufgestellt, die die Entstehung von Kundenzufriedenheit erklären sollen (Dormann & Kaiser, 2002; Dormann & Zapf, im Druck; Johnson, 1996; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Schneider, White & Paul, 1998).

Eine weniger erforschte Betrachtungsweise ist die individuelle oder personelle Sicht der Kundenorientierung. Saxe und Weitz (1982) gehören zu den Ersten, die sich damit beschäftigten. Sie entwickelten ein Instrument, die „Selling Orientation - Customer Orientation Scale (SOCO)“, welches eine Skala mit 24 Aussagen beinhaltet. Der Ansatz von Saxe und Weitz ist allerdings stark auf den Verkaufserfolg ausgerichtet. Beispielsweise ist ein Item folgendermaßen formuliert: „I try to sell as

much as I can rather than to satisfy a customer“. Die Items entsprechen daher eher dem Konzept der Verkaufsorientierung, welches zwar eng mit der Kundenorientierung zusammenhängt, aber nur einen bestimmten Teil der Dienstleistungstätigkeit abdeckt. Dennoch wurde diese Skala in zahlreichen Untersuchungen als Messinstrument eingesetzt (Hoffmann & Ingram, 1991; Honeycutt, Siguaw & Hunt, 1995; O’Hara, Boles & Johnston, 1991; Siguaw, Brown & Widing, 1994). Hoffmann und Kelly (1994) modifizierten dieses Instrument, indem die klassischen verkaufsbezogenen Items herausgenommen bzw. einzelne Items überarbeitet wurden, um das Instrument in einem breiteren Setting im Dienstleistungsbereich einzusetzen. Daniel und Darby (1997) verwendeten diese modifizierte Skala im Gesundheitsbereich und konnten gute Kennwerte feststellen. Die Autoren definierten Kundenorientierung in Anlehnung an Saxe und Weitz (1982) als die Fähigkeit eines Dienstleisters, sich an die jeweiligen Bedingungen und Wünsche des Kunden anzupassen. Nach den Autoren sind bei der Kundenorientierung zwei Faktoren von großer Bedeutung. Zum ersten nennen sie den Aspekt des Informationsaustausches (fachliche Komponente) und zum zweiten die professionelle Beziehungsarbeit (soziale Komponente). Insgesamt bleibt festzuhalten, dass sich die SOCO -Skala in zahlreichen Studien bewährt hat und ein nützliches Instrument zur Erfassung der Kunden- bzw. stärker der Verkaufsorientierung darstellt. Dieses Instrument kann darüber hinaus dem behavioralen Ansatz zugeschrieben werden (Williams & Wiener, 1990).

Andere Autoren wählen einen Zugang, der eher dem Dispositionsansatz entspricht. Hogan, Hogan und Busch (1984) definieren Kundenorientierung über eine Reihe von Merkmalen, die die Qualität der Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde beeinflusst. Sie verwenden den Begriff Dienstleistungsorientierung und verstehen darunter eine arbeitsspezifische Disposition. Dienstleistungsorientierung wird quasi als stabiles Persönlichkeitsmerkmal konzipiert. Bei der Studie von Hogan et al. (1984) liegt das Problem allerdings in der Generalisierbarkeit, da ausschließlich Krankenpflegepersonal erfasst wurde. In der von ihnen untersuchten Stichprobe wurden die Merkmale Anpassungsfähigkeit, Liebenswürdigkeit und Geselligkeit bzw. Kooperativität mit einer hohen Dienstleistungsorientierung in Verbindung gebracht. Kundenorientierung kann nach diesem Ansatz, im weitesten Sinne, zu dem Forschungsgegenstand der sozialen Kompetenzen eingegliedert werden (vgl. auch Alge, Gresham, Heneman, Fox & McMasters, 2002; Riggio, 1986).

Es besteht nach wie vor Unklarheit darüber, ob personenbezogene Kundenorientierung eine soziale Einstellung darstellt oder als eine überdauernde Variable im Sinne eines stabilen Persönlichkeitsmerkmals aufgefasst werden kann. Frei und McDaniel (1998) haben metaanalytisch verschiedene Studien zum Thema Kundenorientierung untersucht und kamen zu dem Schluss, dass Kundenorientierung häufig mit bestimmten Persönlichkeitseigenschaften in Verbindung gebracht werden kann. Insbesondere kommt dabei dem Fünf-Faktoren Modell von Costa und McCrae (1992) eine große Bedeutung zu. In der Studie von Frei und McDaniel (1998) wurden mehrere Verfahren zur Messung der Kundenorientierung untersucht: Die Service Orientation Scale (Hogan & Hogan, 1992), die Customer Relations Scale (London House, 1994) und das PDI Customer Service Inventory (McLellan & Paajanen, 1994). In den berichteten Studien wurden hohe Zusammenhänge zu den Faktoren Verträglichkeit, Emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit gefunden. Auch Ones und Viswesvaran (1996) fanden, dass diese drei Persönlichkeitsmerkmale im engen Zusammenhang zu Konzepten wie Kundenorientierung stehen. Zusammenfassend verstehen Frei und McDaniel (1998) daher unter hoch kundenorientierten Mitarbeitern freundliche, emotional stabile und zuverlässige Personen. Kundenorientierung ist nach diesen Autoren in erster Linie als soziale Fähigkeit bzw. durch mehrere stabile Persönlichkeitseigenschaften gekennzeichnet (dieses Thema wird erneut in Kapitel 1.3.3.1 aufgegriffen).

Brown, Mowen, Donovan und Licata (2002) gehen in gleicher Weise von dem trait-Ansatz aus und überprüften mittels LISREL ein hierarchisches Modell der Kundenorientierung. Grundsätzlich definieren sie Kundenorientierung als persönliche Prädisposition, welche durch zwei Merkmale charakterisiert ist. Zum einen die Einstellung eines Mitarbeiters über seine Fähigkeit, die Kunden zufrieden zu stellen und zum anderen die Freude am Umgang mit Kunden und dessen Bedürfnisbefriedigung. Nach ihrer These fungiert Kundenorientierung als Mediator zwischen bestimmten Basis- Persönlichkeitseigenschaften und einer guten Performance. Die von ihnen untersuchten Merkmale Emotionale Stabilität, Verträglichkeit und „need for activity“ erklärten die Kundenorientierung signifikant, die wiederum einen positiven Effekt auf die Leistung hatte. Nach den Autoren kann Kundenorientierung als ein surface-trait (vgl. auch Mowen & Spears, 1999) klassifiziert werden. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass Kundenorientierung zwar stark durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale erklärt

werden kann, aber dennoch etwas differenzierter in der Lage ist, Zusammenhänge im Rahmen der Dienstleistungstätigkeit zu untersuchen. Die Autoren betonen, dass Kundenorientierung eine Kombination aus bestimmten Persönlichkeitseigenschaften und spezifischen Kontextfaktoren darstellt. Sie gehören zu den Vertretern, die die Messung von differenzierten Persönlichkeitsmerkmalen, gegenüber der Messung von globalen Persönlichkeitsmerkmalen wie den Big-Five Faktoren, bevorzugen.

Auch andere Autoren (Ones & Viswesvaran, 1996; Schneider, Hough & Dunnette, 1996) liefern Belege, dass die Messung von differenzierten Merkmalen wie Kundenorientierung einen besseren Prädiktor für beispielsweise erfolgreiche Performancevariablen darstellt, als globale Persönlichkeitseigenschaften.

Nerdinger (1992) gehört zu den Vertretern, die Kundenorientierung als Einstellungsverhalten dem Kunden gegenüber auffassen. Bei dem Konzept der Einstellung setzt Kundenorientierung beim Dienstleister an und zwar in dem Sinne, dass der Dienstleister die Interaktion steuert, das heißt der Umgang mit dem Kunden und dessen Behandlung stark davon abhängig ist, welche Einstellung der Dienstleister in diese Interaktion hineinträgt. Dies bedeutet auch, dass der Dienstleister zwar in seiner Einstellung von der Organisation beeinflussbar ist, aber letztendlich selbst in der Interaktion bestimmt, welches Verhalten gezeigt wird. Nerdinger (1992) untersuchte an Sparkassenangestellten den Zusammenhang zwischen Burnout und Rollenkonflikt. Er konnte feststellen, dass die Personen, die sich mit ihrer Rolle als Dienstleister identifizieren, weniger von Burnout bedroht waren. Nerdinger geht davon aus, dass diese Personen weniger Burnout entwickeln, weil sie in der direkten Interaktion mit dem Kunden den Konflikt besser auspendeln können. Sie verstehen es, sich auf den Kunden einzustellen, und fühlen sich den Interessen des Unternehmens verpflichtet. Nerdinger (1992) versteht unter Kundenorientierung insbesondere, „eigene Ansprüche in der Arbeit zurückzunehmen und permanent Freundlichkeit, Höflichkeit und Unterordnung unter Kundenwünsche zu zeigen“, (S.77). Auch andere Autoren (Widmier, 2002) fanden hohe Zusammenhänge zwischen empathischen Fähigkeiten und Kundenorientierung. Sofern die Kundeninteraktionen keinen hohen Routinegrad haben, wie beispielsweise bei Kassierern im Supermarkt (Rafaeli, 1989), müssen erfolgreiche Dienstleister sich immer wieder neu auf den Kunden einstellen und ihn individuell bedienen. Insofern sind hohe empathische Fähigkeiten von großem Vorteil.

Auch Freilinger und Hofer (1996) definieren Kundenorientierung über den Einstellungsansatz. Daraus lässt sich ableiten, dass Kundenorientierung nicht stabil, sondern durch andere Faktoren beeinflussbar ist. Insbesondere wird dabei der Organisation eine bedeutsame Rolle zugeschrieben. Im Sinne einer Rollenübernahme und einer Unterordnung unter Unternehmensziele spiegelt dieser Ansatz wieder, dass die Organisation durch bestimmte Vorgaben und Maßnahmen einen wichtigen Einfluss auf die individuelle Kundenorientierung ausübt. Freilinger und Hofer (1996) führten als Ursache für eine ungenügend realisierte Kundenorientierung mangelhaftes Betriebsklima, fehlende Kommunikationskultur im eigenen Unternehmen und mangelnde Motivation der Mitarbeiter auf. Auch andere Autoren (Kelley, 1992; Schneider, 1980) fanden heraus, dass verschiedene Variablen, wie beispielsweise die individuelle Wahrnehmung des Dienstleistungsklimas in einer Organisation, die eigene Motivation und das organisationale Commitment einer Person bedeutsame Zusammenhänge zur personenbezogenen Kundenorientierung aufweisen (siehe auch Kapitel 1.3). Peccei und Rosenthal (2001) konnten in einer empirischen Interventionsstudie belegen, dass bestimmte organisationale Maßnahmen eine Steigerung der individuellen Kundenorientierung zur Folge hatten. Eine besondere Rolle kam dabei der Schulung der Dienstleister im Sinne eines verbesserten Rollenverständnisses und dem Vorgesetztenverhalten zu.

O'Hara et al. (1991) untersuchten verschiedene Einflussfaktoren auf die Kundenorientierung und fanden heraus, dass ein positiver Zusammenhang zwischen organisationalem Commitment und Kundenorientierung besteht. In einer Teilstichprobe war auch die gute Beziehung zur Führungskraft von hoher Bedeutung. Die gesammelten Befunde sprechen dafür, dass Kundenorientierung durch eine Vielzahl von Organisationsmerkmalen beeinflusst wird.

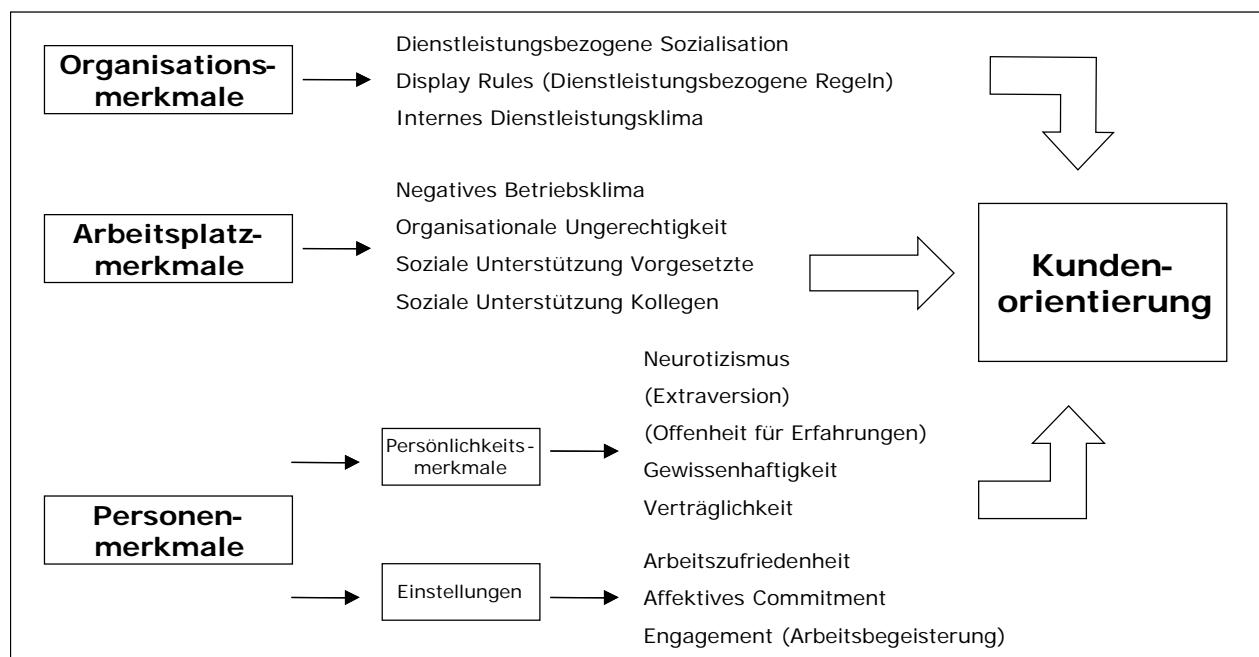
Insgesamt bleibt festzuhalten, dass es noch nicht die Theorie zur Kundenorientierung gibt, aber einige Gemeinsamkeiten in den Operationalisierungen dieses Konstruktes bestehen. In den meisten Fällen wird zur Messung der Kundenorientierung auf Theorien der Persönlichkeitsforschung, der sozialen Einstellungsforschung und der Rollenforschung zurückgegriffen. In dieser Studie wird davon ausgegangen, dass Kundenorientierung in erster Linie eine Identifikation mit oder positive Einstellung zu der Rolle als Dienstleister darstellt. Darüber hinaus wird angenommen, dass diese Rollenübernahme zum einen durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale beeinflusst

ist und zum anderen diese Identifikationsleistung durch verschiedene organisationale und arbeitsplatzbezogene Rahmenbedingungen gefördert oder auch verringert werden kann. Im nächsten Kapitel wird dieser Ansatz näher diskutiert.

### 1.3 Antezedenzen von Kundenorientierung

Wie bereits ausgeführt, wird davon ausgegangen, dass verschiedene Antezedenzen bei der Kundenorientierung bestehen. Die Abbildung 1.1 verdeutlicht, dass neben organisations- und arbeitsplatzbezogenen Merkmalen auch Merkmale in der Person zur Entstehung bzw. Aufrechterhaltung einer hohen Kundenorientierung beitragen. Die dargestellten Antezedenzen beschreiben demnach bestimmte Bedingungen, die aufgrund der existierenden Forschung in Zusammenhang mit Kundenorientierung diskutiert und in dieser Arbeit untersucht werden sollen. Es ist davon auszugehen, dass die dargestellten Antezedenzen auch untereinander in Verbindung stehen. Zielstellung dieser Arbeit im Rahmen der Konstruktvalidierung ist es jedoch, die vorgebrachte Definition von Kundenorientierung durch die hier benannten Antezedenzen zu bestätigen. Daher werden zwischen den einzelnen Antezedenzen und Kundenorientierung bestimmte Zusammenhänge postuliert, die im nachfolgenden Kapitel sukzessiv aufgegriffen werden.

**Abbildung 1.1: Antezedenzen der Kundenorientierung**



### **1.3.1 Organisationsbezogene Antezedenzen**

#### **1.3.1.1 Dienstleistungsbezogene Sozialisation**

Nerdinger (1994) hat ein dienstleistungsbezogenes Strukturmodell entwickelt. Einen wesentlichen Teil dieses Modell stellt die Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde dar. Hauptinteresse des Dienstleisters ist dabei, das Problem eines Kunden zu lösen. Wird die Arbeit des Dienstleisters von übergeordneten Unternehmenszielen organisiert, muss diese Dienstleistungsdyade durch die Organisation als drittem Akteur ergänzt werden. Man spricht jetzt in diesem Zusammenhang von einer Dienstleistungstriade. In dieser Triade können bestimmte Beziehungen abgebildet werden.

Das Zusammenspiel zwischen den Akteuren ist stark von Erwartungen gesteuert (Nerdinger, 1994). Zum einen richtet die Organisation bestimmte Erwartungen an den Dienstleister, der wiederum bestimmte Erwartungen an die Organisation hat. Zum anderen wird das Verhalten des Dienstleisters durch die Erwartungen des Kunden bestimmt und umgekehrt richtet der Dienstleister an den Kunden bestimmte Erwartungen. Eine Rolle kann definiert werden als ein Bündel normativer Erwartungen an den Inhaber einer bestimmten sozialen Position (Irle, 1975; Solomon, Suprenant, Czepiel & Gutman, 1985). Insofern haben in der unmittelbaren Dienstleistungsinteraktion diese normativen Erwartungen eine große Bedeutung. „Normen im Dienstleistungsbereich determinieren kein Verhalten, sie prägen vielmehr diese Erwartungen an das Verhalten der Interaktionspartner“ (Nerdinger, 1994, S.108). Erwartungen dienen als Rahmen, innerhalb dessen sich konkretes Verhalten entfaltet. Oft sind diese Erwartungen zur Erfüllung der Kundenwünsche bzw. die Ziele des Unternehmens nicht hinreichend definiert, oder sie sind widersprüchlich zu den persönlichen Einstellungen des Dienstleisters (Chung & Schneider, 2002). Der Mitarbeiter bewegt sich in der Regel in einem Spannungsfeld zwischen organisationalen Zielen auf der einen und Kundenzufriedenheit auf der anderen Seite. Während Kundenorientierung die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt stellt und den Kunden als Kooperationspartner versteht, auf den man möglichst mit viel Empathie eingehen und für den man die bestmögliche Lösung finden sollte, steht von der Unternehmensperspektive der Kunde außerhalb der Organisation und sollte möglichst rentabel im Sinne einer hohen Gewinnerzielung bzw. Kostendeckung bedient werden. Im Interesse der Organisation wird unter Kundenorientierung quasi verstanden, dass nur so viel Leistung gegenüber dem



Kunden nötig ist, wie der Kunde überhaupt wahrnehmen kann, um letztendlich die „Kaufentscheidung“ positiv zu beeinflussen. Holtgrewe und Voswinkel (2002) bezeichnen dieses Dilemmata als ambivalenten Organisationsmythos und meinen damit, dass für die Organisation unter Kundenorientierung ökonomische Effizienz gekoppelt mit möglichst geringem Ressourceneinsatz und hohem Profit verstanden wird. In der unmittelbaren Beziehung zwischen Dienstleister und Kunden hingegen spielen Reziprozitätsvorstellungen eine zentrale Rolle, in denen angemessene Leistungen und Gegenleistungen verhandelt werden. Die Autoren betonen, dass es im Wesentlichen die Mitarbeiter der Organisation sind, die diese dilemmatischen Konstellationen zu bewältigen haben und denen die praktische Verarbeitung dieser widersprüchlichen und unklaren Handlungsanforderungen zugewiesen bzw. überlassen wird. Beschäftigte müssen daher als Grenzstellenarbeiter immer wieder einen Balanceakt zwischen diesen Erwartungen vollziehen. Nach den Autoren machen sich aber gut kundenorientierte Personen das Leitbild der Kundenorientierung vielfach in einer Weise zu Eigen, die ihr Handeln in die Richtung anschließender Problemlösung für den Kunden und persönlicher Authentizität orientiert. Nach den Autoren ist Kundenorientierung als eine Deutungs- bzw. Legitimationsressource für den Beschäftigten einzustufen, da sie veränderbare Interpretationen, Ansprüche und berufliche Identitäten ermöglicht.

Man kann insofern festhalten, dass der Dienstleister in einer Organisation sich zum einen damit auseinandersetzen muss, was seine konkreten Aufgaben als Dienstleister sind, was seine Organisation von ihm erwartet und zum anderen, wie er diese Vorgaben in der konkreten Interaktion umsetzt. In der Handlungstheorie wird darunter ein sogenannter Redefinitionsprozess verstanden (Hackman, 1970). Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter den von der Organisation extern vorgegebenen Arbeitsauftrag in einen internen, für ihn relevanten Arbeitsauftrag übersetzen muss. Wie bereits ausgeführt, kann ein sehr konkreter Arbeitsauftrag beispielsweise im Fertigungsbereich, z.B. das Herstellen eines bestimmten Produktes, klarer übersetzt werden, als ein Arbeitsauftrag, der lediglich beinhaltet, kundenorientiert zu handeln. Fischbach und Zapf (2003) gehen davon aus, dass, je nachdem wie sich ein Mitarbeiter mit seiner Berufsrolle identifiziert, dieser Redefinitionsprozess unterschiedlich ausfällt und insofern auch maßgeblich das konkrete Verhalten in Arbeitssituationen beeinflusst. Je nachdem wie ein Mitarbeiter seine Rolle als Dienstleister für sich definiert, sollte seine individuelle Kundenorientierung und

dementsprechend sein Verhalten gegenüber dem Kunden ausfallen. Im weitesten Sinne kann dieser Redefinitionsprozess auch unter dem Gesichtspunkt der Sozialisation verstanden werden (Bauer, Morrison & Callister, 1998).

Katz und Kahn (1978) betrachten organisationale Rollen als ein Bündel von bestehenden Arbeitsaufgaben und Erwartungen bzw. Normen innerhalb des Unternehmens, die im Rahmen der organisationalen Sozialisation vermittelt werden. Der Prozess der Sozialisation beinhaltet, dass ein Individuum ein Verständnis von den Werten der Organisation gewinnt, die zum Arbeitserfolg benötigten Fertigkeiten entwickelt und das geforderte bzw. erwünschte Verhalten zeigt. Darüber hinaus sollte bei einer erfolgreichen Sozialisation das Individuum die sozial erwünschte Rolle übernehmen bzw. akzeptieren und ein Verständnis davon haben, was die Organisation im Einzelnen erwartet (Louis, 1980). Kelley (1992) sieht daher eine hohe Kundenorientierung als verhaltensbezogene Ausprägung aufgrund einer gelungenen organisationalen Sozialisation. In einer Studie von Peccei und Rosenthal (2001) wurde ein Schulungskonzept entwickelt, indem die Teilnehmer explizit ihre kognitive Einstellung zu ihrer Arbeitsrolle als Dienstleister zum Thema hatten. Es sollte ein größerer Fit zwischen den individuellen Werten und der Arbeitsrolle und ihren Aufgaben hergestellt werden, mit dem voraussichtlichen Erfolg, dass diese Mitarbeiter eine höhere Kundenorientierung entwickeln. Es konnte festgestellt werden, dass insbesondere die Internalisierung der jeweiligen Rollenvorgaben, also ein entsprechendes Serviceverständnis bzw. eine Übereinstimmung mit organisationalen Zielen, den größten Effekt auf die Kundenorientierung hatte. Es ist demnach davon auszugehen, dass eine intensive Vermittlung von dienstleistungsbezogenen Regeln und Normen einen positiven Einfluss auf die persönliche Kundenorientierung hat. Eine Organisation, die diesen Sozialisationsprozess unterstützt, indem sie beispielsweise im Rahmen der Einarbeitung oder im Zuge von Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechende Regeln vermittelt, schafft demnach bessere Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeiter eine hohe Kundenorientierung haben. Aufgrund dieser Überlegungen sollten Kundenorientierung und eine organisationale servicebezogene Sozialisation positiv miteinander einhergehen.

*H1a: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen einer organisationalen servicebezogenen Sozialisation und Kundenorientierung*

### **1.3.1.2 Display Rules (Dienstleistungsbezogene Regeln)**

Neben der Vermittlung und Identifikation von Regeln und Normen muss zunächst auch unterschieden werden, dass zwischen Organisationen große Unterschiede hinsichtlich des Vorhandenseins solcher Regeln und Normen zum Thema Dienstleistung bestehen. Einige Unternehmen haben klare Regelwerke aufgestellt, die festhalten, welches servicebezogene Verhalten gegenüber dem Kunden erwünscht ist (Sutton, 1991; Van Maanen & Schein, 1991). Dagegen führen undeutliche oder fehlende Vorgaben zur Rollenunklarheit (Kahn & Byosiore, 1992; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964; Kohli & Jaworski, 1990), d.h. der Mitarbeiter hat kein genaues Wissen darüber, was von ihm genau erwartet wird und welches Verhalten angebracht ist. Dass Rollenunklarheit in der Regel als unangenehm erlebt wird, konnte mehrfach bestätigt werden (Chung & Schneider, 2002).

Diese servicebezogenen Regeln werden allgemein als display rules bezeichnet und regulieren das emotionale Ausdrucksverhalten des Dienstleisters gegenüber dem Kunden und beschreiben, welche Emotionen, in welcher Situation und in welcher Form dargeboten werden sollten (Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983). Der Begriff display rules wurde im Ursprung von Ekman und Friesen (1969) entwickelt. Die Autoren untersuchten kulturelle Unterschiede im emotionalen Ausdrucksverhalten und konnten zeigen, dass dieses Ausdrucksverhalten bereits in der frühen Kindheit durch externe Einflüsse erlernt wird.

Display rules im arbeitsbezogenen Kontext beschreiben bestimmte Verhaltensweisen, die als notwendige Voraussetzungen für erfolgreiches Serviceverhalten betrachtet werden. Sie haben wesentlichen Einfluss auf den Arbeitsauftrag und bestimmen mit, wie dieser auszuführen ist. Auf Basis dieser Annahme tragen display rules zu einer hohen Kundenorientierung bei, weil das Aufstellen von Regeln, die Belohnung von serviceorientiertem Verhalten und die Kontrolle der Einhaltung solcher Regeln, klare Strukturen vermittelt und somit der Arbeitsauftrag „kundenorientiert zu handeln“ leichter redefiniert werden kann. Voraussetzung dafür ist aber, dass Mitarbeiter diese Regeln annehmen und nicht als auferzungen erleben. Sind diese Bedingungen nicht erfüllt, steht das Vorhandensein von display rules sogar mit negativen Auswirkungen für den Mitarbeiter in Verbindung (Hochschild, 1983).

Es existieren einige Studien, die zeigen konnten, dass die Wahrnehmung von display rules zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit (Grandey, 2000b; Morris & Feldmann, 1996) beiträgt. Insofern unterstützen diese Ergebnisse die These, dass die Bereitstellung von display rules von den Mitarbeitern positiv bewertet wird, vorausgesetzt, die display rules werden auch akzeptiert.

Eine Erklärung für eine mögliche positive Wirkung von display rules wird darin gesehen, dass die Aufstellung von Regeln von den Beschäftigten als Anweisung verstanden wird und sie entsprechend versuchen, diesem Arbeitsauftrag gerecht zu werden. Dies erfolgt sehr wahrscheinlich auch auf dem Hintergrund des Glaubens, dass, wenn das gewünschte Verhalten gezeigt wird, dies wiederum positive Konsequenzen, z.B. eine Belohnung, nach sich zieht. In diesem Zusammenhang ist die Operationalisierung des Konstruktes display rules anzuführen. Im arbeitsbezogenen Kontext werden häufig das Aufstellen dieser Regeln, die Kontrolle der Einhaltung solcher Regeln, insbesondere durch Vorgesetzte, aber auch Kollegen, und Sanktionen, wenn gewünschtes Verhalten nicht gezeigt wird, angeführt (Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Schaubroeck & Jones, 2000). In einer Studie von Diefendorff und Richard (2003) war das Vorgesetztenverhalten eine entscheidende Bedingung für die Wahrnehmung der display rules. Wenn Vorgesetzte das Einhalten bzw. die Ausführung dieser Regeln fokussierten, beispielsweise durch Belohnung, nahmen die Mitarbeiter stärker das Vorhandensein der display rules wahr. Die Autoren gehen davon aus, dass Mitarbeiter, die daran glauben, dass das Ausdrücken von bestimmten Emotionen wichtig für ihre Arbeit ist, mehr leisten und die servicebezogenen Anforderungen der Organisation besser erfüllen.

In dieser Studie wird Kundenorientierung im Sinne einer Identifikation mit der Dienstleisterrolle bzw. als positive Einstellung zu dieser Rolle verstanden. Die beschriebenen Ausführungen erklären somit, dass die Aufstellung von klaren Regeln eine Identifikation erleichtert, denn nur wer Kenntnis darüber hat, was eigentlich verlangt wird, kann entsprechend handeln. Display rules vermitteln demnach Struktur und Klarheit hinsichtlich des gewünschten Verhaltens. Dies bestätigen auch einige Studien (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff & Richard, 2003), die feststellen konnten, dass die Wahrnehmung von display rules einen direkten positiven Einfluss auf das Zeigen von positiven Emotionen bzw. das konkrete Serviceverhalten hatte. Es ist daher davon auszugehen, dass insbesondere kundenorientierte Mitarbeiter

stärker diese display rules im gewünschten Sinne redefinieren und ganz selbstverständlich und ohne große Anstrengung die gewünschten Emotionen dem Kunden gegenüber zum Ausdruck bringen. Aus den genannten Gründen sollten daher display rules einen positiven Zusammenhang zur Kundenorientierung erkennen lassen.

*H1b: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den display rules und Kundenorientierung*

#### **1.3.1.3 Internes Dienstleistungsklima**

Man findet in der Forschung einige Belege dafür, dass die Wahrnehmung des Klimas einer Organisation einen Einfluss auf das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeiter hat (vgl. auch O'Reilly & Chatman, 1996). Im Kontext der Dienstleistung wird häufig der Begriff des internen Dienstleistungsklimas angeführt. Dienstleistungsklima kann definiert werden, als eine organisationale Ausrichtung aller Prozesse und Strukturen hinsichtlich eines hohen Serviceanspruches. Existiert eine gemeinsame Wahrnehmung der Organisationsmitglieder hinsichtlich solcher Ausrichtungen, spricht man von einem hohen internen Dienstleistungsklima (Schneider, 1990; Schneider, Wheeler & Cox, 1992).

Das Zentrale bei dem Klimabegriff ist, dass die Beschäftigten diese Prozesse auch erkennen bzw. internalisieren. Die reine dienstleistungsbezogene Ausrichtung einer Organisation zur Steigerung der Kundenzufriedenheit wird unter dem Begriff der organisationalen Dienstleistungsorientierung diskutiert (Dormann & Zapf, im Druck). Schneider, White und Paul (1998) führen vier Merkmalsbereiche des Dienstleistungsklimas an. Zunächst wird ein globaler Wert (Global Service Climate) beschrieben, womit eine breite Bewertung des Dienstleistungsklimas durch die Beschäftigten gemeint ist. Beispielsweise geht es darum, ob und in welchem Ausmass die Organisation überhaupt Aufwand zur Erzielung guter Dienstleistungen betreibt. Den zweiten Bereich benennen die Autoren als Kundenorientierung (Customer Orientation) und umschreiben damit das Bestreben der Organisation, Kundenzufriedenheit zu gewährleisten, indem sie beispielsweise die notwendigen Ressourcen zur Erfüllung von Kundenzufriedenheit bereitstellt. Der dritte Aspekt des Dienstleistungsklimas wird als kundenbezogenes Führungsverhalten (Managerial Practices) betitelt. Ein hohes Dienstleistungsklima zeichnet sich insofern dadurch aus, dass der unmittelbare Vorgesetzte dienstleistungsbezogene Handlungen

unterstützt. Der letzte Bereich ist das Einholen von Kundenrückmeldung (Customer Feedback). Darunter wird das Ausmaß an Bemühungen verstanden, Feedback über die geleistete Arbeit von den Kunden aktiv einzuholen und dieses Feedback auch zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit einzusetzen. Für die Entwicklung eines hohen Dienstleistungsklimas sehen Schneider et al. (1998) es als notwendig an, dass sogenannte organisationale Dienstleistungsgrundlagen (foundation issues) existieren. Diese Grundlagen beinhalten eine starke Mitarbeiterorientierung und beziehen sich vor allem auf die Erleichterung der Arbeit und die Beseitigung von Arbeitshindernissen in Bezug auf die Arbeit mit Kunden. Die Autoren unterscheiden auch hier wieder verschiedene Punkte. Zu benennen ist zum einen die Vorgesetztenkompetenz, die auf die Kompetenz und den Grad der Unterstützung durch den Vorgesetzten abzielt. Zum anderen wird der Aspekt der Partizipation genannt, der sich darauf bezieht, ob die Beschäftigten bei Neuerungen und Veränderungen auf dem Laufenden gehalten werden bzw. ob sie dabei aktiv mitwirken können. Des weiteren werden Bereiche wie Computerunterstützung, Schulung und Interdepartment-Service angeführt, der die Güte der zwischen internen Abteilungen erbrachten Dienstleistungsqualität betrachtet. Die Studie von Schneider et al. (1998) konnte zeigen, dass diese Ressourcen bedeutsam für die Wahrnehmung eines hohen Dienstleistungsklimas sind. Demnach kann ein Dienstleistungsklima gefördert bzw. entwickelt werden, indem man entsprechende Ressourcen für die Beschäftigten bereitstellt und damit Hindernisse bei der Dienstleistungsarbeit vermeidet und darüber hinaus serviceorientiertes Verhalten der Mitarbeiter belohnt.

Es ist anzunehmen, dass kundenorientierte Personen ihren Kunden einen guten Service bieten möchten (Bitner, Booms & Mohr, 1994; Schneider & Bowen, 1985). Daher sollten die dargestellten Bedingungen zum Dienstleistungsklima auch die persönliche Kundenorientierung beeinflussen. Sind die Dienstleistungsprozesse durch die Organisation nicht genügend ausgestattet, resultiert für den Mitarbeiter ein unangenehmer Spannungszustand oder anders formuliert, unterstützt die Organisation ihre Mitarbeiter durch die Bereitstellung von entsprechenden Ressourcen, fördert dies die persönliche Kundenorientierung der Mitarbeiter. Aus diesem Grund sollten Personen mit hoher Kundenorientierung gleichzeitig auch ein hohes Dienstleistungsklima wahrnehmen. Personen mit hoher Kundenorientierung und gleichzeitiger Wahrnehmung eines niedrigen Dienstleistungsklimas erleben

dagegen einen Rollenkonflikt. Diese Diskrepanzen zwischen Rollenvorgaben der Organisation und Rollenerwartungen seitens des Mitarbeiters wurden bereits mehrfach in der Literatur aufgegriffen (Kahn et al., 1964; Rizzo, House & Lirtzman, 1970; Semmer, 1984; Siguaw et al., 1994).

Peccei und Rosenthal (2001) konnten zeigen, dass, je nachdem wie Mitarbeiter die Organisation serviceorientiert einstufen, auch das eigene Serviceverhalten davon geprägt war. Verschiedene Autoren (Chung, 1994; Fullford & Enz, 1995; Joshi & Randall, 2001; Kelley, 1993; Parkington & Schneider, 1979; Schneider & Bowen, 1985; Siguaw et al., 1994) fanden heraus, dass, je höher die Marktorientierung oder das Dienstleistungsklima eines Unternehmens, desto niedriger sind Rollenkonflikte und / oder Rollenunklarheiten seitens der Mitarbeiter und desto höher ist auch die individuelle Kundenorientierung. Ein Mitarbeiter, der in einem Unternehmen eine hohe Serviceorientierung wahrnimmt, hat weniger Schwierigkeiten selbst eine hohe Kundenorientierung zu zeigen und erfährt deswegen auch weniger Rollenstress. Zusammenfassend kann man festhalten, dass Dienstleistungsunternehmen die kundenorientierte Arbeit des Dienstleisters dadurch positiv beeinflussen können, dass sie erstens Hindernisse im Arbeitsablauf vermeiden und damit kundenorientiertes Arbeiten erleichtern. Ein hohes internes Dienstleistungsklima beinhaltet demnach, dass die Organisation kundenorientiertem Verhalten einen hohen Stellenwert beimisst und darüber hinaus ihre Mitarbeiter mit diversen notwendigen Ressourcen unterstützt, beispielsweise eine gute Logistik, Administration und Material bereitstellt. Zweitens sollte kundenorientiertes Verhalten auch entsprechend belohnt und gewürdigt werden, indem beispielsweise das Management guten Service vorlebt bzw. frei nach dem Motto agiert „Die Organisation behandelt seine Mitarbeiter in der Art und Weise, wie sie erwartet, dass die Mitarbeiter die Kunden behandeln“ (vgl. auch Schneider & Bowen, 1985). Drittens trägt die dienstleistungsorientierte Organisation durch diese Ausrichtung dazu bei, dass Rollenkonflikte für den Mitarbeiter verringert werden.

Im Zusammenhang mit diesen Ausführungen ist von großer Bedeutung, dass die Organisation quasi durch ihre Rahmenbedingungen die individuelle Kundenorientierung prägt. Wenn das eigene Unternehmen von den Mitarbeitern als serviceorientiert eingestuft wird, dann zeigen auch die einzelnen Mitarbeiter eine höhere Kundenorientierung. Folgende Hypothese wird daher angenommen:

H1c: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem internen Dienstleistungsklima der Organisation und Kundenorientierung

### **1.3.2 Arbeitsplatzbezogene Antezedenzen**

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, ist davon auszugehen, dass neben Aspekten wie dem servicebezogenen Klimaindex einer Organisation oder dem Grad der Regulierung von Dienstleistungsprozessen, konkrete arbeitsplatzbezogene Merkmale eine bedeutsame Rolle im Zusammenhang mit der Kundenorientierung einnehmen. Im Rahmen der Literatursichtung zeigte sich, dass häufig Merkmale, die das soziale Miteinander innerhalb der Arbeit, beispielsweise das Vorgesetztenverhalten (Kohli, Shervani & Challagalla, 1998; Peccei & Rosenthal, 2001; Schneider et al., 1998) oder das Betriebsklima bzw. Teamverhalten (Berry & Parasuraman, 1991; Freilinger & Hofer, 1996; Kohli & Jaworski, 1994) betreffen, in Verbindung mit Kundenorientierung untersucht wurden. Dies ist nachzuvollziehen, denn das primäre Arbeitsfeld eines Dienstleisters sind soziale Situationen, in denen in der Regel freundlich und einfühlsam auf den Kunden eingegangen werden soll. Bestehen aber gleichzeitig Differenzen innerhalb des sozialen Systems des Arbeitsplatzes, beispielsweise Konflikte mit Kollegen oder mangelnde Unterstützung seitens des Vorgesetzten, ist davon ausgehen, dass es Dienstleistern in dieser Konstellation schwerer fällt, eine hohe Kundenorientierung aufrecht zu erhalten. Probleme mit Kollegen und Vorgesetzten deuten darüber hinaus darauf hin, dass Meinungsverschiedenheiten vorliegen und es somit häufiger zu Rollenkonflikten kommen kann. Ein Mangel an Unterstützung, sowie ein schlechtes Betriebsklima sollten daher mit einer verminderten Kundenorientierung einhergehen. In einigen Studien konnte gezeigt werden, dass das unmittelbare Vorgesetztenverhalten einen großen Einfluss darauf hat, inwieweit sich Mitarbeiter kundenorientiert verhalten (Kohli et al., 1998; Peccei & Rosenthal, 2001). Andere Studien (Kohli & Jaworski, 1994) brachten ein schlechtes Betriebsklima mit einer verringerten Kundenorientierung in Verbindung. Die von Schneider et al. (1998) dargestellten Dienstleistungsgrundlagen greifen auch diesen Sachverhalt auf und verweisen auf die Bedeutung von Vorgesetztenunterstützung im Zusammenhang mit Dienstleistungsarbeit. Es kann daher angenommen werden, dass diese Variablen nicht nur direkt im Zusammenhang mit einem hohen Dienstleistungsklima stehen, sondern sich auch direkt auf die persönliche Kundenorientierung auswirken.



Ein weiterer wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang ist die Gerechtigkeit bzw. Fairness innerhalb der Organisation. Insbesondere geht es in diesem Kontext um den Aspekt der Interaktionsgerechtigkeit (Greenberg, 1990, 1993). Dies beinhaltet faires Verhalten im persönlichen Umgang. Es gibt Grund zur Annahme, dass bei dem Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, auf Dauer die Bereitschaft sinkt, sich im Interesse der Organisation weiterhin kundenorientiert zu verhalten. Ungerechtigkeiten erfährt man in der Regel durch Vorgesetzte oder das Management, gegenüber dem man sich in einer unterlegenen Position befindet. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Gefühl der Ungerechtigkeit in irgendeiner Weise kompensiert werden muss. Eine mögliche Reaktion wäre Sabotage (Bies & Tripp, 1998), um ein Gleichgewicht wieder herzustellen. Es kann aber auch vorkommen, dass man diese negativen Gefühle auf andere richtet, in dem man sich eventuell an jemandem abreagiert, der ursächlich nicht dafür verantwortlich ist (Marcus-Newhall, Pedersen & Miller, 2000; Spector, 1997). Dieser Mechanismus wird auch unter dem Begriff der „Displaced Aggression“ diskutiert (Folger & Skarlicki, 1998). Displaced Aggression beschreibt, dass Personen nach erlebter Ungerechtigkeit ein Bedürfnis nach Wiedergutmachung haben, aber häufig, aus Angst vor Gegenmaßnahmen oder Unterlegenheit gegenüber dem eigentlichen Ungerechtigkeitsverursacher, diese persönlichen Ärgergefühle an unschuldigen Dritten abreagieren. Kunden verfügen in der Regel über weniger Vergeltungsmacht als beispielsweise der unmittelbare Vorgesetzte. Aufgrund dieser Überlegungen besteht die Gefahr, dass die Gerechtigkeit über den Kunden wieder hergestellt wird, indem man ihn beispielsweise weniger freundlich behandelt. George (1991) konnte in diesem Zusammenhang feststellen, dass wahrgenommene Gerechtigkeit innerhalb der Organisation mit einer positiven Stimmung einhergeht und diese wiederum sich positiv auf das Serviceverhalten auswirkt. Es ist daher davon auszugehen, dass eine hohe organisationale Ungerechtigkeit mit einer verringerten Kundenorientierung korreliert.

Im Rahmen der Konstruktvalidierung lauten daher die nächsten Teilhypothesen:

*H1d: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen und Kundenorientierung*

*H1e: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Negativen Betriebsklima und Kundenorientierung*

*H1f: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Organisationaler Ungerechtigkeit und Kundenorientierung*

### **1.3.3 Personenbezogene Antezedenzen**

#### **1.3.3.1 Persönlichkeitsmerkmale**

Eine Vielzahl von Studien konnte zeigen, dass die Ausprägung der persönlichen Kundenorientierung eines Dienstleisters nicht allein von den genannten organisationalen bzw. arbeitsplatzbezogenen Vorgaben oder Rahmenbedingungen abhängig ist, sondern zwischen persönlicher Kundenorientierung und bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen eine enge Verbindung besteht (Baydoun, Rose & Emperado, 2001; Chung, 1994; Fullford & Enz, 1995; Joshi & Randall, 2001; Kelley, 1993; Parkington & Schneider, 1979; Schneider & Bowen, 1985; Siguaw et al., 1994). Wie bereits in Kapitel 1.2 ausgeführt, gehen einige Autoren davon aus, dass es Persönlichkeitsmerkmale gibt, die Mitarbeiter dazu prädisponieren, eine höhere Kundenorientierung zu haben bzw. zu entwickeln (Bowen & Schneider, 1988; Bowen, Siehl & Schneider, 1989; Cran, 1994; Sanchez, Fraser, Fernandez & De La Torre, 1993). Hogan et al. (1984) stellten fest, dass Personen mit hoher Serviceorientierung als gut angepasst, gesellig und selbstsicher beschrieben werden können. Darüber hinaus sind diese Personen verantwortungsbewusst, gewissenhaft, zuverlässig und fügen sich leicht in die organisationalen Regelbedingungen ein. In Anlehnung an das Big-Five Modell haben einige Autoren (Hough, 1992; Mount, Barrick & Stewart, 1998; Ones & Viswesvaran, 2001), teilweise in Metaanalysen, verschiedene berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale identifiziert, die in der Lage sind, arbeitsbezogenes Verhalten vorherzusagen. In diesem Zusammenhang untersuchten sie auch Kundenorientierung und konnten feststellen, dass nachstehende in folgender Reihenfolge aufgeführten Merkmale bedeutsam für eine hohe Kundenorientierung waren: Verträglichkeit, Emotionale Stabilität (Gegenpol: Neurotizismus) und Gewissenhaftigkeit. Von Interesse ist in diesem Kontext, dass die Persönlichkeitsmerkmale Extraversion und Offenheit für Erfahrungen sowie kognitive Fähigkeiten (siehe auch Hogan et al., 1984) als relativ unabhängig von der Kundenorientierung eingestuft werden. Dies ist bedeutsam zur Abgrenzung gegenüber dem Konzept der Verkaufsorientierung, zu dem es starke Überschneidungen mit Kundenorientierung gibt, z.B. hinsichtlich des Merkmales Zuverlässigkeit, allerdings Unterschiede hinsichtlich des Merkmales Extraversion bestehen. Zwischen Verkaufsorientierung und Extraversion findet man im Gegensatz

zur Kundenorientierung einen höheren Zusammenhang (Deb, 1983; Oda, 1983; Ones & Viswesvaran, 1996). Erklären kann man diese Befunde damit, dass Extraversion im verkaufsbezogenen Kontext in der Regel vorteilhaft ist, allerdings in anderen dienstleistungsspezifischen Situationen sich auch als nachteilig erweisen kann. Beispielsweise ist es im Gesundheitsbereich häufig erforderlich, sich zurückzunehmen und individuell auf den Kunden einzustellen. Extraversion, welche sich durch starke Impulsivität und Aktivität auszeichnet, kann daher in solch einer Konstellation eher kontraproduktiv sein.

Digman (1997) betitelt in diesem Zusammenhang einem sogenannten Super Alpha Faktor mittels dieser drei Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale. Unter dem Super Faktor Beta fasst der Autor die anderen beiden Persönlichkeitsmerkmale Offenheit für Erfahrungen und Extraversion zusammen. Digman geht davon aus, dass dieser Alpha-Faktor den Sozialisationsprozess begünstigt. Hinter diesem Faktor liegen verschiedene Verhaltensweisen, wie beispielsweise Impulskontrolle oder Anpassungsfähigkeit, welche implizieren, dass sich Personen mit einer hohen Ausprägung auf diesem Faktor leichter in Rollen einfügen können. Dies bedeutet, dass sich hinter Kundenorientierung quasi ein spezifisches Persönlichkeitsmuster verbirgt, das Personen dazu befähigt, sich gezielter mit einer bestimmten Rolle oder Arbeitsaufgabe zu identifizieren (vgl. auch Brown et al., 2002). Ones und Viswesvaran (2001) bringen dieses Persönlichkeitsmuster mit zahlreichen berufsbezogenen Verhaltensmustern in Verbindung, wie z.B. destruktivem Verhalten, aber auch Leistungsvariablen, wie erfolgreiches Serviceverhalten.

Zusammengefasst kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass mit großer Wahrscheinlichkeit Personen, die als gewissenhaft, emotional stabil und verträglich eingestuft werden können, sich leichter in soziale Rollenvorgaben einordnen und entsprechend den organisationalen Erwartungen handeln. Insbesondere in sozialen Situationen, explizit in Kunden - Dienstleister – Interaktionen, müssen in einem großen Umfang Emotionen reguliert werden. Abhängig vom Berufsfeld trifft der Dienstleister auf schwierige, teilweise auch stark emotional erregte Kunden. Eine hohe eigene emotionale Instabilität wird in diesem Zusammenhang häufiger zu problematischen oder erfolglosen Interaktionen führen. In der Regel wird dagegen eine emotional stabile Persönlichkeit einen Konflikt in dieser Situation besser managen können. Auch Konflikte und Unstimmigkeiten innerhalb der Organisation werden von einer emotional stabilen Persönlichkeit professioneller gelöst werden

können. In gleicher Weise ermöglicht Gewissenhaftigkeit, sich leichter in der Rolle als Dienstleister zu verwirklichen. Gewissenhaftigkeit zeichnet sich durch Ordentlichkeit, Sorgfalt und Zuverlässigkeit aus, also Eigenschaften die eine erfolgreiche Sozialisation begünstigen. Verträglichkeit, als Merkmal, das Friedfertigkeit, Gutmütigkeit und Anpassungsfähigkeit beinhaltet, wirkt in gleicher Weise positiv auf den Sozialisationsprozess ein. Es ist daher davon auszugehen, dass hoch kundenorientierte Personen eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur haben und sich dementsprechend erfolgreich in die jeweilige Berufsrolle eingegliedert haben.

Im Rahmen der Konstruktvalidierung lauten daher die weiteren Teilhypothesen:

*H1g: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit und Kundenorientierung und ein negativer Zusammenhang zwischen Neurotizismus und Kundenorientierung*

*H1h: Es finden sich keine oder geringe Zusammenhänge zwischen Extraversion bzw. Offenheit für Erfahrungen und Kundenorientierung*

### **1.3.3.2 Einstellungen**

Einstellungen beschreiben eine innere Haltung und sind verhaltenswirksam (Roth, 1967). Einstellungen können als relativ überdauernde Verhaltensbereitschaften gegenüber bestimmten Objekten, Personen, Ereignissen oder Ideen charakterisiert werden. Einstellungen beeinflussen (bewusst oder unbewusst) die Auswahl und Wertung von Wahrnehmungsinhalten sowie die Art der Reaktion auf diese Inhalte. Sie werden demnach als eine Art Bereitschaft (Disposition) einer Person verstanden, Gegenstände ihrer Erfahrungswelt in bestimmter Weise aufzufassen, zu bewerten und zu behandeln. Im arbeits- bzw. organisationspsychologischen Kontext ist unter einer Einstellung auch zu verstehen, dass jemand sich mit seiner Aufgabe oder mit der Organisation und deren Zielen identifiziert (Conrad, 1988).

In dieser Arbeit ist Kundenorientierung gleichermaßen als Einstellung gegenüber den dienstleistungsbezogenen Werten der Arbeit definiert. Wie bereits ausgeführt, gehen einige Autoren davon aus (Ones & Viswesvaran, 2001), dass eine hohe Kundenorientierung sich an Personen richtet, die sich gut in soziale Rollen einordnen können. Nach Kelley (1992) sind diese Mitarbeiter besser sozialisiert und haben die richtige Einstellung zu ihrer Berufsrolle. Es besteht in dieser Konstellation ein Fit zwischen organisationalen Erwartungen und eigenen Einstellungen. Insofern wird

davon ausgegangen, dass zwischen verschiedenen Einstellungen zur Arbeit bzw. zur Organisation und Kundenorientierung bedeutsame Zusammenhänge vorliegen.

Verschiedene Studien unterstützen die These, dass bei hoch kundenorientierten Personen, in Folge einer gelungenen Sozialisation und Akzeptanz der Unternehmenskultur, ein höheres Commitment (Johnston, Parasuraman, Futrell & Black, 1990; vgl. auch Siguaw et al., 1994) und eine höhere Arbeitszufriedenheit (Chung, 1994) vorzufinden ist als bei Mitarbeitern, die als niedrig kundenorientiert eingestuft werden können. Genauso häufig finden sich Studien, die Kundenorientierung im Zusammenhang mit erfolgreicher Arbeitsleistung (Babakus, Cravens, Johnston & Moncrief, 1999; Kennedy, Lassk & Goolsby, 2002; Parkington & Schneider, 1979; Schneider, 1987; Schneider & Bowen, 1985) betrachten. Mitarbeiter, die sich erfolgreich in ihre Dienstleistungsrolle innerhalb des Unternehmens sozialisiert und bestehende Regeln akzeptiert haben, geraten weniger in Rollenkonflikte und Rollenunklarheiten und sollten sich daher stärker mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen, zufriedener mit den Arbeitsbedingungen sein und sich stärker in ihrer Rolle engagieren. Als weitere Antezedenzen von Kundenorientierung werden daher Arbeitszufriedenheit und Commitment betrachtet.

Bezogen auf die Arbeitszufriedenheit finden sich in der Literatur einige Hinweise auf einen bedeutsamen Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Arbeitszufriedenheit (O'Hara, Boles & Johnston, 1991; Pettijohn, Pettijohn & Taylor, 2002). Arbeitszufriedenheit als Einstellung zum Arbeitsverhältnis ist die erlebnisbezogene Folge davon, wie der Arbeitende seine Arbeit und die organisationalen Bedingungen in bezug auf seine eigenen Interessen wahrnimmt. Wenn man davon ausgeht, dass organisationale Rahmenbedingungen die Kundenorientierung in bedeutsamer Weise beeinflussen, sollte eine hohe Kundenorientierung auch mit einer hohen Arbeitszufriedenheit einhergehen. Verschiedene Autoren postulieren, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit Grundvoraussetzung dafür ist, dass Mitarbeiter eine hohe Kundenorientierung entwickeln (Hoffmann & Ingram, 1991; O'Hara et al., 1991; Pettijohn et al., 2002). Eine niedrige Arbeitszufriedenheit kann als Indikator für negativ empfundene Arbeitsbedingungen verstanden werden. Arbeitszufriedenheit ist demnach als eine Reaktion auf wahrgenommene Bedingungen einzustufen, wodurch die Motivation des Mitarbeiters beeinflusst wird, sich kundenorientiert oder nicht kundenorientiert zu verhalten. Fischer (2000) argumentiert, dass zufriedene Mitarbeiter mehr positive

Stimmungen und Emotionen bei der Arbeit haben und dementsprechend typisches Serviceverhalten leichter umgesetzt werden kann. Es wird demnach vermutet, dass eine geringe Arbeitszufriedenheit, das Erreichen dienstleistungsbezogener Arbeitsziele verhindert und dementsprechend ein negativer Zusammenhang zur Kundenorientierung vorzufinden ist.

Eine weitere Verbindung wird zwischen Kundenorientierung und Commitment erwartet. Das organisationale Commitment bzw. die emotionale Verbundenheit mit der Organisation bringt zum Ausdruck, wie sehr Mitarbeiter zu ihrer Organisation stehen und sich mit dieser emotional verbunden fühlen (Allen & Meyer, 1990). Mitarbeiter mit schwachen Organisationsbindungen wechseln öfter das Unternehmen, fehlen häufiger und bringen weniger Leistungen. Beschäftigte, die sich mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen, bringen zum Ausdruck, dass sie sich mit den Werten und Zielen der Organisation identifizieren. Eine hohe Kundenorientierung impliziert eine positive Einstellung und Identifikation mit der Rolle des Dienstleisters. Beschäftigte, die sich mit den Werten und Zielen der Organisation verbunden fühlen, sollten daher leichter in der Lage sein, das erwünschte dienstleistungsbezogene Verhalten zu zeigen, denn sie geraten dadurch weniger in einen Rollenkonflikt (O'Hara et al., 1991). Johnston et al. (1990) konnten zeigen, dass das Vorhandensein von Rollenklarheit einer der wichtigsten Prädiktoren von Commitment war. Aus diesem Grund sollte ein hohes affektives Commitment positiv mit der persönlichen Kundenorientierung einhergehen.

Darüber hinaus wird ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Engagement (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002) erwartet. Das Konstrukt Engagement (Arbeitsbegeisterung) stellt ein sehr junges Forschungsfeld dar. Insofern wurde der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Engagement bisher noch nicht untersucht. Es gibt aber Gründe diesen Zusammenhang anzunehmen. Das Konstrukt Engagement umfasst die drei Dimensionen Vitalität, Verausgabung und Hingabe. Das Teilkonzept der Vitalität beschreibt die Verfügbarkeit von viel (geistiger) Energie und Tatkraft, Unermüdlichkeit und Durchhaltevermögen, auch wenn die Dinge bei der Arbeit einmal nicht so gut laufen. Bei der Verausgabung geht es um das völlige und glückliche Aufgehen in der Arbeit, davon mitgerissen zu werden, und sich nur schwer davon lösen zu können. Hingabe zeichnet sich durch Engagement, Begeisterung, Inspiration, Herausforderung und Stolz auf die Arbeit aus. Das Instrument ist

angelehnt an das Burnout-Konzept (Schaufeli et al., 2002) und bezeichnet quasi den positiven Pol von Wohlbefinden im Arbeitskontext, wobei die Autoren betonen, dass Engagement nicht den Gegenpol von Burnout darstellt, sondern als ein unabhängiges Konstrukt konzipiert ist (Schaufeli & Bakker, 2004). Die Autoren führen aus, dass hohes Engagement besonders tatkräftige, aktive und leistungsfähige Mitarbeiter beschreibt, die selbständig und mit Begeisterung in der Lage sind, sich erfolgreich den Anforderungen der Arbeit zu stellen und diese zu bewältigen. Sie sind sehr motiviert und haben ein positives Verständnis von ihrer Arbeit. Das Konzept Engagement bezeichnet keinen momentanen oder spezifischen Zustand, sondern wird als eine überdauernde und allgemein gültige emotionale-kognitive Auffassung definiert. Insofern wird diese Variable auch im Abschnitt über Einstellungen eingeordnet. Die Autoren führen weiter aus, dass Engagement in Zusammenhang mit motivationalen Prozessen steht und insbesondere Ressourcen in enger Verbindung mit den Engagement-Skalen stehen. Ressourcen haben eine stark motivationale Komponente, denn sie sind förderlich für die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters.

Auf Grund dieser Operationalisierung wird angenommen, dass Kundenorientierung in einer positiven Beziehung zu den Engagement-Skalen steht. Kundenorientierung wird als Ressource definiert und sollte schon aus diesem Grund Zusammenhänge erkennen lassen. Aber auch inhaltlich kann man interpretieren, dass hoch engagierte und motivierte Mitarbeiter Freude an ihrer Arbeit haben und entsprechend die Arbeitsinhalte als positiv und herausfordernd bewerten und dadurch eine hohe Kundenorientierung leichter erfüllen sollten. Da in dieser Arbeit davon ausgegangen wird, dass hoch kundenorientierte Personen sich mit der Rolle als Dienstleister stark identifiziert haben, sollte insbesondere mit der Teilskala Hingabe ein hoher Zusammenhang bestehen, da diese Teilskala die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe misst. Aber auch das völlige und glückliche Aufgehen in der Arbeit, das insbesondere von der Teilskala der Verausgabung erfasst wird, sollte einen positiven Zusammenhang zur Kundenorientierung erkennen lassen, da der Definition nach kundenorientierte Personen Freude an der Arbeit mit Kunden haben.

Folgende letzte Teilhypothesen können in Hinblick auf eine Konstruktvalidierung zur Kundenorientierung formuliert werden:

*H1i: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Kundenorientierung*

*H1j: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Affektivem Commitment und Kundenorientierung*

*H1k: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den drei Engagement-Skalen Hingabe, Verausgabung, Vitalität und Kundenorientierung*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diese Untersuchung verschiedene Ansätze verbindet. Es werden die in der Forschung postulierten Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und Persönlichkeitsmerkmalen, als auch der Ansatz, dass Kundenorientierung eine Einstellung darstellt, die durch bestimmte organisationale Rahmenbedingungen geprägt ist, miteinander verknüpft. Zu dem Thema arbeitsplatz- und organisationsbezogene Rahmenbedingungen sind folgende Punkte zu ergänzen. Würde man davon ausgehen, dass Kundenorientierung ausschließlich durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale bedingt ist und sieht man davon ab, dass gewisse Selektionseffekte (Arvey, Renz & Watson, 1998; Holland, 1985) bestehen, müsste die Kundenorientierung in verschiedenen Organisationen etwa gleich stark ausgeprägt sein. Unter Selektionseffekten wird in diesem Kontext verstanden, dass bestimmte Persönlichkeitstypen oder Charaktere, aufgrund ihrer Interessen, sich bewusst für ein spezielles Unternehmen oder Berufsfeld entscheiden.

In der Regel findet man aber Unterschiede zwischen Organisationen. Dies könnte zum einen daran liegen, dass bestimmte Persönlichkeitstypen (Selektionseffekte) bestimmte Berufswahlen vornehmen und daher die Unterschiede zustande kommen. Holland (1985) fand in diesem Zusammenhang heraus, dass soziale Interessen hoch mit Kundenorientierung korrelieren. Naherliegender ist aber, dass diese Unterschiede auf die ausgeführten organisationalen und arbeitsplatzbezogenen Rahmenbedingungen zurückführbar sind.

Im Zuge der Auseinandersetzung und Definition von Kundenorientierung wurde deutlich, dass sich Kundenorientierung auf individueller Ebene adäquat abbilden lässt. Aus diesem Grund ist zur Bestimmung der Konstruktvalidität von spezifischen Zusammenhängen zwischen Kundenorientierung und verschiedenen Merkmalen auszugehen. Sowohl Aspekte der Organisation, der Arbeitsplatzsituation als auch Eigenschaften der Person werden als Bedingungen von Kundenorientierung



eingestuft. Kundenorientierung ist in dieser Arbeit als persönliche Einstellung definiert, wobei von einem trait- und state -Anteil ausgegangen wird.

Von der Organisationsseite aus sollte jeder Dienstleister eine möglichst hohe Kundenorientierung haben bzw. entwickeln. Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, ob Kundenorientierung auch von der Mitarbeiterseite aus als positiv und erstrebenswert eingestuft werden kann.

## **1.4 Kundenorientierung als interne Ressource im Stressprozess**

### **1.4.1 Kundenorientierung im Kontext der arbeitsbezogenen Stressforschung**

Ein zentrales Ziel dieser Studie ist, das Konzept Kundenorientierung in das Forschungsgebiet der arbeitsbezogenen Stressforschung einzuordnen. Stress im arbeitsbezogenen Kontext hat in den letzten Jahrzehnten beträchtliches Interesse und Aufmerksamkeit gewonnen (Greif, 1991). Der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft stellt neue Aufgaben an die Stressforschung. Interaktionen mit Kunden sind einerseits sehr interessant und werden häufig als herausfordernd erlebt, können aber andererseits auch eine Belastung darstellen. Ausgehend von einem allgemeinen Stressmodell (Büssing & Glaser, 1999a; Frese & Zapf, 1994; Leitner, Volpert, Greiner, Weber, & Hennes, 1987; Oesterreich & Volpert, 1999; Semmer, 1984; Semmer, Zapf & Dunckel, 1999), in dem man Anforderungen, Ressourcen und Belastungen unterscheidet, ist die Auseinandersetzung mit dienstleistungsspezifischen Stressoren (Dormann & Zapf, 2004; Pfaff, Münch & Badura, 1999) ein erster wichtiger Schritt. Die Frage, die sich nun daran anschließt, ist, ob auch dienstleistungsspezifische Ressourcen existieren. Zur Zeit liegen kaum Studien vor, die Kundenorientierung von dieser Perspektive betrachten (Nerdinger, 1992).

Ressourcen werden in der Handlungstheorie positiv und als förderlich für die Gesundheit eingestuft. Viele Autoren (Frese, 1989; Hobfoll, 2001; Lazarus, 1966) heben die Bedeutung von Ressourcen im Stressgeschehen hervor. Ressourcen haben eine bedeutsame praktische Implikation in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Es ist nicht immer möglich, bestimmte Stressoren abzustellen bzw. zu verringern. Im Dienstleistungssektor sind schwierige Kundeninteraktionen oft gegeben und man muss sich im Rahmen der Arbeitstätigkeit mit diesen Situationen auseinandersetzen. Der Dienstleister hat aber in der Regel

einen gewissen Einfluss auf die Gestaltung dieser Interaktion. Diese Gestaltungsmöglichkeiten sind sozusagen dienstleistungsspezifische Ressourcen, die es gilt aufzubauen oder zu verstärken. In diesem Sinne soll auch Kundenorientierung als persönliche Ressource betrachtet werden.

Ressourcen können allgemein definiert werden als Mittel, die eingesetzt werden können, um das Auftreten von Stressoren zu vermeiden, ihre Ausprägung zu mildern oder ihre Wirkung zu verringern (Semmer, 1990). Mehrere Studien haben verschiedene Personen- und Situationsmerkmale aufgegriffen, die zwischen dem Bedingungsgefüge Stress am Arbeitsplatz und individuellen Stressreaktionen eine entlastende Wirkung haben (Dormann & Zapf, 1999; Dunckel, 1985; Frese & Semmer, 1991; Greif, Bamberg & Semmer, 1991; Trapp, 1998; Udris, 1981).

Es existieren einige wenige erste Belege dafür, dass Kundenorientierung sich positiv auf das psychische Wohlbefinden auswirkt und somit als eine Ressource fungiert. So konnte Nerdinger (1992) zeigen, dass Dienstleistungsorientierung in einem negativen Zusammenhang zu Burnout steht. Nerdinger sieht die These bestätigt, dass der Konflikt zwischen Kunden- und Unternehmensinteressen als wesentliche Bedingung für Burnout angesehen werden kann und es tatsächlich eine Dienstleistungspersönlichkeit zu geben scheint, die diesen Rollenkonflikt weniger stark empfindet. Nach Nerdinger (1992) fällt es diesen Personen leichter, immer freundlich zu sein und sich flexibel auf die Wünsche anderer einzustellen. Diese Personen haben sich besser mit der Rolle als Dienstleister identifiziert. Auch Blickle und Müller (1995) gehen davon aus, dass Kundenorientierung vorwiegend positive Wirkungen hat, z.B. Orientierung vermittelt, die Motivation steigert oder das Commitment erhöht.

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass Kundenorientierung eine bedeutsame interne Ressource im Stressprozess darstellt. Das folgende Kapitel greift für diese Aussage verschiedene Argumente auf.

#### **1.4.2 Kundenorientierung als eine interne Ressource – Erklärungsansätze –**

Allgemein kann man zwischen internen und externen Ressourcen (Richter & Hacker, 1998; Semmer, 1990; Udris, 1989) unterscheiden. Interne Ressourcen sind Ressourcen, die in der Person liegen, wie z.B. soziale Kompetenzen, berufliche Qualifikationen oder Copingstrategien. Mit externen Ressourcen sind situationsbezogene Merkmale gemeint, die sich vorwiegend im Arbeitsumfeld finden, z.B. ein hoher Handlungsspielraum oder soziale Unterstützung durch Vorgesetzte.

Eine von Zapf, Vogt, Seifert, Mertini und Isic (1999) untersuchte dienstleistungsspezifische situative Ressource hat sich als bedeutsam herausgestellt. Die Autoren bezeichnen diese als emotionalen Interaktionsspielraum und meinen damit die Möglichkeit, im Rahmen der Emotionsarbeit Einfluss auf die soziale Interaktion zu haben, wie z.B. die Möglichkeit, ein schwieriges Gespräch vorzeitig zu beenden.

Kundenorientierung kann demgegenüber als eine interne Ressource klassifiziert werden, da sie eine individuelle bzw. persönliche Einstellung zu dem Arbeitsfeld Dienstleistung darstellt. Es ist darunter quasi eine soziale Fähigkeit oder Einstellung zu verstehen, in der Form, wie Personen eine Kundeninteraktionen interpretieren und sich voraussichtlich in der Interaktion verhalten werden.

Es ist die wesentliche Aufgabe eines Dienstleisters, Kundenorientierung zu vermitteln (Berry & Parasuraman, 1991). Der Dienstleister sollte dem Kunden gegenüber freundlich und zuvorkommend auftreten, ihn kompetent beraten und die Wünsche des Kunden erkennen bzw. erfüllen. Das Verhalten des Dienstleisters ist ausschlaggebend für die Zufriedenheit eines Kunden (Meister & Meister, 1998). Regulationsanforderungen ergeben sich unmittelbar aus der Arbeitsaufgabe. Sind diese optimal auf die Fähigkeiten einer Person abgestimmt, so wirken sich diese positiv auf das Befinden aus (Dunckel, 1999; Semmer, 1984), siehe auch entsprechend der Logik des person-environment-fit-Ansatzes (Edwards, Caplan & van Harrison, 2000). Übertragen auf die Kundenorientierung bedeutet dies, dass bestimmte soziale Anforderungen hinsichtlich des Verhaltens gegenüber dem Kunden an den Dienstleister gestellt werden und diese möglichst mit seinen sozialen Fähigkeiten bzw. Einstellungen übereinstimmen sollten.

In dieser Studie wird unter Kundenorientierung eine positive Einstellung zur Dienstleistungstätigkeit verstanden, die sich aus einer erfolgreichen Identifikation bzw. Sozialisation mit dieser Rolle ergibt. Durch die Identifikation und Übernahme von bestimmten Rollenvorgaben kann der jeweilige Anwender die eigene Identität vor bestimmten unangenehmen emotionalen Situationen schützen bzw. das eigene Selbst distanzieren (Ashforth & Humphrey, 1993; Stenross & Kleinmann, 1989; Sutton, 1991). Kundenorientierung funktioniert nach diesen Ansätzen als interne Ressource, weil der Mitarbeiter über die Rollenidentifikation, in Form einer hohen Kundenorientierung, seine eigene persönliche Seite schützt und er quasi als eine Art „Schauspieler“ auftritt (Goffman, 1969). Der hoch kundenorientierte Mitarbeiter hat

Freude an seiner Rolle, versteht sie als Teil seines Arbeitsauftrages und fühlt sich dementsprechend nicht so stark persönlich involviert. Beleidigungen oder andere Unannehmlichkeiten mit Kunden treffen diese Personen weniger bzw. puffern stärker ab, da diese sich eigentlich nicht an den Mitarbeiter richten, sondern die Organisation betreffen.

Auf der anderen Seite existieren einige Studien, die dafür sprechen, dass insbesondere authentisches Verhalten einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden hat (Grandey, 2003), bzw. nicht die Häufigkeit des positiven emotionalen Ausdrucks, sondern Authentizität der entscheidende Prädiktor für Kundenzufriedenheit ist (Henning-Thurau, Groth & Wals, 2005). Verschiedene Autoren (Grandey, 2000a; Hochschild, 1983) nehmen im Rahmen der Untersuchung des Emotionsarbeitskonstruktes eine Unterscheidung zwischen surface-acting und deep-acting vor. Vereinfacht ausgedrückt wird unter deep-acting verstanden, dass Personen wahre Gefühle zum Ausdruck bringen. Surface-acting beinhaltet dagegen, Gefühle oberflächlich zu zeigen. Es wird allgemein davon ausgegangen, dass Personen die deep-acting einsetzen, ein stärkeres Gefühl der Leistungserfüllung erfahren und somit weniger häufig diskrepante Situationen erleben. Nach Richard und Gross (2000) erzeugt deep-acting weniger kognitive Kosten und erfordert somit weniger Anstrengung. Totterdell und Holman (2003) konnten zeigen, dass deep-acting stärker mit gutem Serviceverhalten einhergeht als surface-acting. Surface-acting kann im weitesten Sinne auch damit übersetzt werden, dass sich eine Person weniger stark mit ihrer Rolle identifiziert, und somit häufiger diskrepante Situationen erlebt. Deep-acting dagegen beinhaltet, wahre bzw. authentische Gefühle dem Kunden gegenüber zu präsentieren. Diese Betrachtung verbirgt ein gewisses Dilemma zwischen Identifikation und Authentizität auf der einen und einer zu starken Involviertheit auf der anderen Seite. Denn der Dienstleister läuft somit Gefahr, bei einer zu starken emotionalen Beteiligung sich nicht genügend abgrenzen zu können. Eine zu starke emotionale Distanz würde demgegenüber wieder als unauthentisch und oberflächlich eingestuft werden. Es existieren daher verschiedene Ansätze, wie in einer Interaktion eine bestimmte Haltung gegenüber dem Kunden vorteilhaft ist. Als ein erfolgreicher Bewältigungsmechanismus wird die Copingstrategie der losgelösten oder distanzierten Anteilnahme (detached concern) eingestuft (Savicki & Cooley, 1982). Wenden Dienstleister diese Technik an, ist es ihnen möglich, sich einem Kunden aufmerksam und empathisch zuzuwenden, aber dennoch von dessen

emotionalen Befinden nicht betroffen zu sein. Diese optimale Mischung aus Nähe und Distanz beinhaltet mehrere Komponenten und wurde bisher in dieser Form meistens im medizinischen Kontext beschrieben (Bolton, 2001; Halpern, 2001). Bei der Rollendifferenzierung unterscheidet der Dienstleister bewusst zwischen sich selbst und der Rolle, die er spielen muss. Die unbedingte Wertschätzung geht davon aus, dass eine Atmosphäre der positiven Wertschätzung in der Dienstleistungsinteraktion förderlich ist und Stress hervorrufendes Verhalten beim Kunden reduziert. Bei der Empathie geht es um das Einfühlen, Mitfühlen und Nachempfinden der Gefühle einer anderen Person. Als vierter Punkt wird die Emotionskontrolle genannt, bei der es um das Vermeiden bzw. Unterdrücken von unerwünschten Emotionen geht (siehe auch dazu Kapitel 1.4.3.2.1 zum Thema Emotionsarbeit).

Dollard, Dormann, Boyd, Winefield und Winefield (2003) gehen davon aus, dass Seminarangebote, die insbesondere diese Rollen- Separation fokussieren, bedeutsame Quellen darstellen, um kundenbezogene Stressoren besser zu bewältigen. Es kann daher angenommen werden, dass hoch kundenorientierte Personen diese Technik besser beherrschen bzw. sich stärker zu Eigen machen und daher weniger gesundheitliche Beeinträchtigungen haben.

Ein anderer Erklärungsansatz für die positive Wirkung von Kundenorientierung ist die facial-feedback-Hypothese (Adelman & Zajonc, 1989; Soussignan, 2002; Stepper & Strack, 1993). Diese These geht davon aus, dass der eigene Gesichtsausdruck das subjektive Befinden beeinflusst. Voraussetzung dafür ist aber, dass es nicht gespielt, sondern im Sinne des deep-acting wahrhaftig gefühlt wird (Wegener & Petty, 1996). Dies bedeutet, dass Mitarbeiter, die Spaß an ihrer Arbeit haben, freundlich und kundenorientiert auftreten, auch selbst zufriedener sein sollten.

Es gibt Belege dafür, dass Kunden einen gespielten von einem echten Gesichtsausdruck unterscheiden können (Ekman, 1992; Grandey, 2000a; Surakka & Hietanen, 1998). Insofern sollten hoch kundenorientierte Mitarbeiter, die quasi aufgrund ihrer Einstellung gerne und selbstverständlich dem Kunden gegenüber freundlich und zuvorkommend auftreten, weniger unangenehme Situationen mit Kunden wahrnehmen.

Es gibt noch weitere Gründe, die dafür sprechen, dass Kundenorientierung eine interne Ressource darstellt und positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden hat. In Interaktionen mit Kunden müssen in der Regel positive Gefühle gezeigt und es sollte

empathisch auf den Kunden eingegangen werden. Dies kann sogenannte positive Feedbackschleifen erzeugen, denn wer freundlich und einfühlsam auf seinen Interaktionspartner eingeht, wird auch häufiger positive Gefühle zurückbekommen und dadurch weniger unangenehme Situationen mit Kunden erleben (Wiemann & Giles, 1997). Totterdell und Holman (2003) und Pugh (2001) fanden heraus, dass Angestellte die mehr positive Emotionen zum Ausdruck brachten, auch von ihren Kunden und Kollegen häufiger positive Emotionen zurück bekamen. Dies bedeutet, dass die richtige Einstellung einen positiven Effekt haben und sich darüber hinaus weiter verbreiten bzw. positiv aufschaukeln kann. Auch andere Autoren (George, 1991; Kelley & Hoffman, 1997; Knowles, Grove & Pickett, 1993) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen einer positiven Grundstimmung bei Mitarbeitern und hohem Serviceverhalten bzw. Kundenorientierung feststellen. Dieser Ansatz weist Ähnlichkeiten zu den Ergebnissen des Konzeptes „emotional contagion“ bzw. „mood contagion“ (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994; Neumann & Strack, 2000) auf, welcher davon ausgeht, dass sich eine bestimmte Einstellung oder Stimmung, im Sinne einer Ansteckung, auch auf Kollegen und andere Organisationsmitglieder übertragen lässt.

Des Weiteren findet man in der klinischen Literatur einige Hinweise darauf, dass positive Einstellungen bzw. positive emotionale Gemütszustände einen positiven, negative Emotionen oder Grundeinstellungen einen negativen Effekt auf das Immunsystem haben (Dillon, Minchoff & Baker, 1986). Insbesondere werden dabei den Konstrukten Humor und Lachen eine besondere Bedeutung beigemessen (Lefcourt & Thomas, 1998).

Eine positive Grundeinstellung, insbesondere in sozialen Situationen, sollte positive Konsequenzen für den Mitarbeiter nach sich ziehen. Dagegen erhöht eine negative Grundhaltung die Wahrscheinlichkeit, auch negative Reaktionen zurückzuerhalten. In Anlehnung an die hier vertretene These, dass eine hohe Kundenorientierung eine hohe Identifikation mit der Berufsrolle und organisationalen Rollenerwartungen darstellt, sollten hoch kundenorientierte Mitarbeiter weniger in Rollenkonflikte geraten, da sie sich entsprechend organisationalen und kundenbezogenen Erwartungen verhalten. Erfolgreiche Dienstleister, im Sinne einer hohen Kundenorientierung, verstehen es, die verschiedenen Erwartungen der Organisation, der Kunden, des Vorgesetzten und die eigenen Ansprüche auszubalancieren (vgl. auch boundary-spanning-role), und erfahren dadurch weniger Stress (Goolsby, 1992;

Singh, 1993; Singh, Goolsby & Rhoads, 1994; Strutton & Lumpkin, 1993, 1994). Sie bringen die richtige Einstellung mit und arrangieren sich mit den Bedingungen. Es ist davon auszugehen, dass ein permanentes Arbeiten gegen bestimmte Vorgaben und Erwartungshaltungen Energieressourcen bindet und somit mehr Stress erzeugt. Dass Rollenkonflikte sich negativ auf das Wohlbefinden auswirken, konnte mehrfach bestätigt werden (Jackson & Schuler, 1985; Kahn et al., 1964; Rizzo et al., 1970; Semmer, 1984; Siguaw et al., 1994). Personen mit einer hohen Kundenorientierung entsprechen mit ihrer Einstellung dem erwünschten Verhalten und geraten daher weniger in Stresssituationen.

Eine kognitive Erklärung für diese Zusammenhänge findet sich in der These, dass Rollenunklarheiten oder Rollenkonflikte häufig daraus resultieren, dass Informationen fehlen oder unzureichend vermittelt wurden. Dies wiederum führt dann in konkreten Interaktionen mit Kunden dazu, dass ein Mehraufwand betrieben werden muss, um den gleichen Erfolg zu erzielen, was wiederum in ineffizientem Verhalten enden kann (Meijman & Mulder, 1998). Die andere Erklärung kann motivational hergeleitet werden. Aufgrund der bestehenden Rollenkonflikte und Rollenunklarheiten verringern Mitarbeiter ihr Engagement und deshalb werden auch die Interaktionen in gleicher Weise ineffizienter.

Alle diese referierten Gründe sprechen dafür, dass Kundenorientierung positive Auswirkungen für das Individuum im Arbeitsprozess haben sollte und insofern als persönliche interne Ressource einzustufen ist. Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass Kundenorientierung den Charakter einer internen Ressource im Stressgeschehen hat. Sie ist eine wichtige persönliche Voraussetzung des Dienstleisters zur erfolgreichen Performanz in der Interaktion mit Kunden.

#### **1.4.3 Das Wirkungsgefüge zwischen Kundenorientierung, Stressor und Stressreaktion**

Neben der postulierten positiven Wirkung von Kundenorientierung ist die Suche nach Kausalstrukturen ein interessantes und bedeutsames Forschungsfeld. Leider finden sich bisher in der Literatur kaum Studien, die sich mit solchen Themen, insbesondere im Dienstleistungsbereich, beschäftigen. Die Frage nach Kausalrichtungen kann man neben experimentellen und quasi-experimentellen Designs am besten mit Hilfe einer Längsschnittstudie beantworten (Cook, Campbell & Peracchio, 1990). In der Auseinandersetzung mit dienstleistungsbezogenen Belastungen, Kundenorientierung

und deren Auswirkungen auf das psychische Wohlbefinden, ist die Wirkungsrichtung zwischen den Variablen von großer Bedeutung. In dieser Studie ist von großem Interesse, die kausale Beziehung zwischen den Merkmalen Kundenorientierung, Emotionaler Dissonanz und den drei Burnout-Dimensionen zu untersuchen.

In der Literatur finden sich einige längsschnittliche Untersuchungen, in denen verschiedene Arbeitsbelastungen oder auch Ressourcen in Hinblick auf unterschiedliche psychologische Stressreaktionen betrachtet wurden (Bourbonnais, Comeau & Vezina, 1999; Coté & Morgan, 2002; De Lange, Taris, Kompier, Houtman & Bongers, 2003; Frese, 1999; Schonfeld, 1992; Staw, Sutton & Pelled, 1994; Taris, Bok & Caljé, 1998). Es ist aber keine Arbeit bekannt, welche die kausale Struktur der beschriebenen Variablen thematisiert. Es ist insofern zentraler Bestandteil dieser Untersuchung, diese Lücke ein wenig zu schließen.

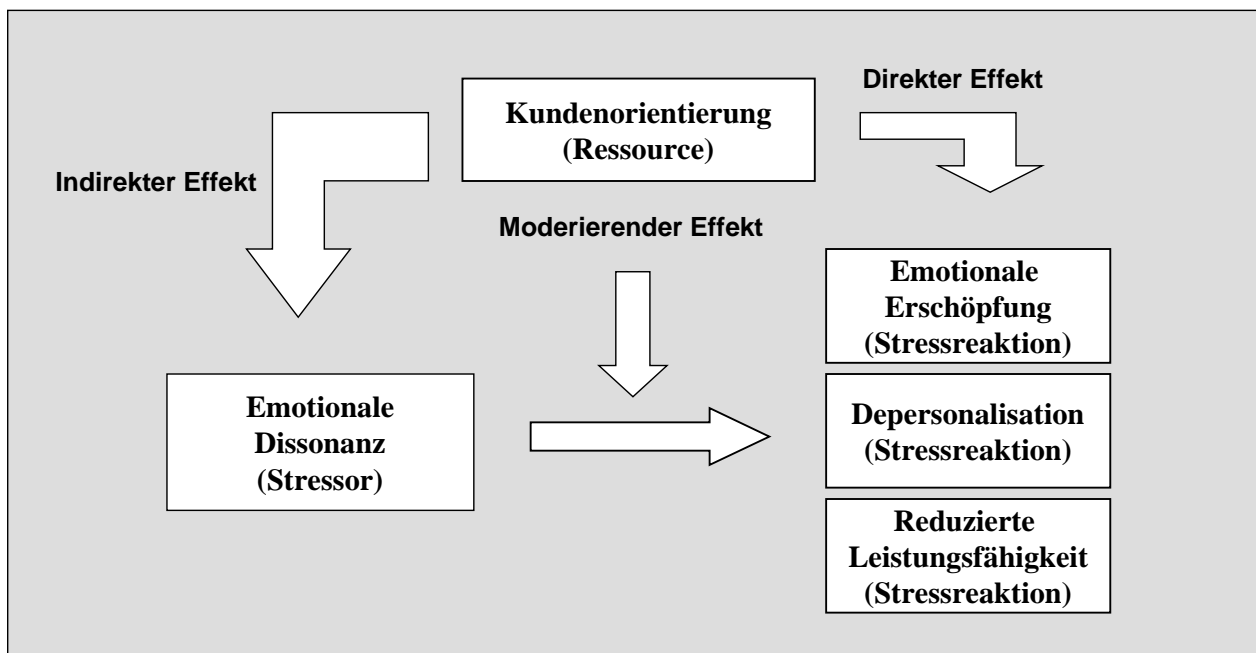
In Längsschnittuntersuchungen ist die gewählte Latenzzeit zwischen den einzelnen Datenerhebungszeitpunkten ein wichtiges Entscheidungskriterium. Es ist nach wie vor unklar, in welchem Zeitraum sich Effekte von einzelnen Stressoren oder Ressourcen auf die Gesundheit auswirken (Dormann & Zapf, 1999; Taris & Kompier, 2003; Zapf, Dormann & Frese, 1996).

Für die in dieser Arbeit herangezogenen Variablen können lediglich Annahmen hinsichtlich der zu bevorzugenden Latenzzeit getroffen werden, da die Konstrukte noch in keinem der Autorin bekannten längsschnittlichen Setting untersucht wurden. In der Literatur werden verschiedene Latenzzeiten diskutiert, die als sinnvoll in der arbeits- und organisationspsychologischen Stressforschung eingestuft werden. Zapf et al. (1996) fassen zusammen, dass in den meisten Fällen Latenzzeiten von bis zu 12 Monaten bevorzugt werden. Dies bedeutet, dass das Vorfinden von synchronen Effekten andeutet, dass eine Beziehung in eine bestimmte Richtung besteht, aber die Wirkung sich in weniger als 12 Monaten entfaltet. Zeitverzögerte Effekte zeigen an, dass eine kausale Wirkung von einer Variable auf eine andere in dem gewählten Zeitraum existiert. In der Arbeit von Sonnentag und Frese (2003) konnte gezeigt werden, dass das Auffinden von synchronen Effekten gegenüber zeitverzögerten Effekten überwiegt. Dies bedeutet, dass sich Reaktionen auf einen bestimmten Stressor oder eine Ressource in der Regel relativ schnell entwickeln. Es ist daher nicht auszuschließen, dass in dieser Arbeit keine zeitverzögerten Effekte gefunden werden, da beispielsweise ein zu großer Zeitabstand zwischen den Messzeitpunkten gewählt wurde.



Da sich Ressourcen in verschiedene Richtungen auswirken können (Zapf & Semmer, 2004) - Ressourcen können direkt, indirekt oder als Moderator eine positive Wirkung entfalten - werden diese unterschiedlichen Effekte im Stressprozess in Zusammenhang mit den in dieser Arbeit untersuchten Stressor und Stressreaktionen, in den nachfolgenden Kapiteln nacheinander ausführlich aufgegriffen. Abbildung 1.2 zeigt zunächst das untersuchte Wirkungsgefüge auf.

**Abbildung 1.2: Kundenorientierung als interne Ressource und ihre verschiedenen Effekte**



#### 1.4.3.1 Der direkte Effekt von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden

Ein direkter Effekt ist dann gegeben, wenn sich eine Ressource direkt positiv auf das Wohlbefinden auswirkt. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn Mitarbeiter mit einer hohen Kundenorientierung geringere Befindensbeeinträchtigungen haben.

Im Kontext der arbeitsbezogenen Stressforschung wurden eine Vielzahl von verschiedenen Stressreaktionen untersucht (Zapf & Semmer, 2004). Es können unmittelbare, kurzfristige und langfristige Belastungswirkungen auf einer physiologischen/körperlichen, einer psychischen und auf der Verhaltensebene auftreten. Zu den kurzfristigen körperlichen Reaktionen gehören beispielsweise die Ausschüttung von Hormonen, Blutdrucksteigerung oder die Erhöhung der Herzfrequenz. Langfristige körperliche Reaktionen sind stressbedingte körperliche Erkrankungen wie Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems oder Magenprobleme. Kurzfristige psychische Reaktionen, sind im wesentlichen stressbegleitende

Emotionen wie Angespanntheit, Ängstlichkeit, Ärger, Frustration, Gereiztheit, psychische Ermüdung und Monotonieerleben. Zu den kurzfristigen Reaktionen auf der Verhaltensebene gehören das Nachlassen der Leistung oder Fehler. Zu den langfristigen Auswirkungen auf der psychischen Ebene gehören Psychosomatische Beschwerden, Ängstlichkeit, Depressivität, Arbeitsunzufriedenheit oder Burnout. Auf der Verhaltensebene können Fehlzeiten (Absentismus), Kündigung (Fluktuation), Leistungsverweigerung sowie negatives Gesundheitsverhalten wie Rauchen, Alkohol- oder Tablettenkonsum zu den Stressfolgen gerechnet werden. In dieser Studie liegt der Schwerpunkt auf den langfristigen psychischen Belastungswirkungen und darüber hinaus bei Stressreaktionen, die als typisch für Dienstleistungstätigkeiten eingestuft werden können.

Es gibt Ansätze, die davon ausgehen, dass bestimmte Belastungsformen zu bestimmten Stressreaktionen führen (Zapf & Semmer, 2004), allerdings sind die Erkenntnisse darüber bisher äußerst gering. Eine Stressfolge, die als eine spezifische und typische Befindensbeeinträchtigung in personenbezogenen Dienstleistungen eingestuft wird, ist Burnout (Burisch, 1994; Büssing & Glaser, 1999b; Büssing & Schmitt, 1998). Insbesondere bei Humandienstleistungsarbeitsplätzen stand Burnout im Zentrum zahlreicher Studien (Schaufeli & Enzmann, 1998). Dieser Schwerpunkt von Untersuchungen geht auch auf die frühere Definition von Burnout zurück. Der Begriff Burnout wurde von Freudenberg (1974) aufgegriffen und bezeichnet ein Syndrom, das besonders in Sozialberufen (vgl. Enzmann & Kleiber, 1989) anzutreffen ist. Nach Maslach und Jackson (1984, S.134) umfasst Burnout mehrere Komponenten. Diese sind "Emotionale Erschöpfung", "Depersonalisation" und "reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit". Unter Emotionaler Erschöpfung wird das Gefühl verstanden, durch den Kontakt mit anderen Menschen ausgelaugt bzw. überbeansprucht zu sein. Depersonalisation bezeichnet den Aspekt, dass man gegenüber dem Kunden bzw. dem Leistungsempfänger abstumpft und anfängt, diese wie Objekte zu behandeln. Die reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit ist gekennzeichnet durch die Unzufriedenheit mit der eigenen Person und den eigenen Leistungen. Sie entsteht durch ein wachsendes Gefühl der Inkompetenz bei der Arbeit mit Menschen.

Das Berufsrisiko der Emotionalen Erschöpfung resultiert aus der ständigen Notwendigkeit, bei der Arbeit mit Menschen zu interagieren. Oft läuft der Fluss emotionaler Unterstützung oder Zuwendung eingleisig, d.h. vom Arbeitenden zum

Klienten und kann beim Gebenden zu emotionaler Entleerung führen. Beispielsweise vertritt Büssing (1996) den Ansatz, dass die Arbeitsbedingungen und deren dynamische Wechselwirkung mit Personenvariablen die primären Verursachungsfaktoren bei der Entstehung von Burnout darstellen. Maslach und Jackson (1984) weisen darauf hin, dass Burnout, und dabei insbesondere Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation, aus zwei Quellen erklärt werden kann. Zum einen aus spezifischen Arbeitsbedingungen und zum anderen aus Faktoren, die aus Arbeitnehmer-Klienten-Beziehungen bzw. sozialen Interaktion entstehen. Buunk und Schaufeli (1993, 1998) betrachten Burnout hingegen aus der Perspektive sozialer Vergleichsprozesse. Das ständige Ungleichgewicht zwischen Dienstleister und Klient, in dem Sinne, dass der Dienstleister mehr investieren muss als der Kunde zurückgibt, führt dazu, dass die emotionalen Ressourcen des Dienstleisters erschöpft werden. Enzmann und Kleiber (1989) argumentieren, dass Burnout als Folge von Stress entsteht, wobei der sozialen Interaktion mit anderen Menschen eine besondere Gewichtung zukommt. Betrachtet man Burnout demnach als Folge von bestimmten Arbeitskonstellationen, folgt daraus, dass insbesondere Merkmale in der Dienstleistungstätigkeit als potentielle und bedeutende Prädiktoren für Burnout in Frage kommen, wobei neuere Studien belegen, dass Burnout auch für Sachdienstleister bzw. Nicht-Dienstleister eine bedeutsame Belastungsreaktionsvariable darstellt (Babakus et al., 1999; Boles, Dean, Ricks, Short & Wang, 2000; Cordes & Dougherty, 1993; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Lawlor, 1997; Leiter & Schaufeli, 1996; Nerdinger, 1992; Schutte, Toppinnen, Kalimo & Schaufeli, 2000).

Zusammengefasst kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass Burnout eine Reaktionsform darstellt, die sich insbesondere bei Dienstleistungstätigkeiten aller Art feststellen lässt. Es ist daher davon auszugehen, dass Kundenorientierung als dienstleistungsspezifische interne Ressource zur Verringerung von Burnout beitragen kann.

Der empirischen Forschung liegen derzeit wenige Studien vor, die Burnout im Zusammenhang mit Kundenorientierung untersuchten (Nerdinger, 1992; Singh, Goolsby & Rhoads, 1994). Häufiger dagegen findet man Studien, die Rollenkonflikte und Burnout, insbesondere im Zusammenhang mit Emotionaler Erschöpfung, thematisieren (Cherniss, 1980; Kahn et al., 1964; Lee & Ashforth, 1996; Low, Cravens, Grant & Moncrief, 2001; Rafaeli & Sutton, 1987).

In Anlehnung an die hier vorgestellte Definition von Kundenorientierung, nachdem hoch kundenorientierte Personen stärker die Rolle des Dienstleisters internalisiert haben sollten, ist zu erwarten, dass eine hohe Ausprägung in der Kundenorientierung mit einer verringerten Emotionalen Erschöpfung einhergeht. Eine hohe Kundenorientierung beinhaltet darüber hinaus, dass man Freude am Umgang mit Kunden hat und sich gerne auf die Bedürfnisse des Kunden einstellt. Aus diesem Grund sollte eine hohe Kundenorientierung in einer direkten negativen Beziehung zur Depersonalisation stehen. Verschiedene Autoren (Cordes & Dougherty, 1993; Demerouti et al, 2001; Lee & Ashforth, 1990) gehen davon aus, dass Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation die eigentlichen bzw. zentralen Burnout-Komponenten darstellen, währenddessen die verringerte persönliche Leistungsfähigkeit ein Persönlichkeitsmerkmal, wie Selbstwirksamkeit, reflektiert.

Die dienstleistungsbezogene Arbeitsaufgabe impliziert in der Regel, freundlich und einfühlsam gegenüber dem Kunden aufzutreten. Dienstleister sind aber nicht immer in guter Stimmung. Persönliche Probleme, ein unfreundlicher Kunde oder auch Belastungen im Arbeitsumfeld, z.B. hohe Arbeitsorganisatorische Probleme, führen dazu, dass der Dienstleister innerlich negative Emotionen hat, gleichzeitig aber positive Emotionen zeigen soll. Dieser Prozess verbraucht Ressourcen und führt dazu, dass Personen schneller erschöpfen oder eine zynische Arbeitshaltung entwickeln. Diese Erklärung ist angelehnt an die sogenannte COR Theorie (Conservation of resources), die Ressourcen in den Mittelpunkt stellt und besagt, dass Emotionale Erschöpfung dann auftritt, wenn zu wenig Ressourcen vorhanden sind bzw. Belastungen die Ressourcen übersteigen (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll & Freddy, 1993).

In neueren Arbeiten vertreten verschiedene Autoren mittlerweile die Position (Brotheridge & Lee, 1998; Büssing & Schmitt, 1998; Demerouti, et al., 2001; Lee & Ashforth, 1996; Leiter, 1991, 1993; Nerdinger & Röper, 1999; Pfennig & Hüsch, 1994; Posig & Kickul, 2003; Schaufeli & Buunck, 1996), dass Belastungen und Ressourcen unterschiedlich mit den drei Burnoutfacetten zusammenhängen. Belastungen korrelieren vor allem mit der Emotionalen Erschöpfung. Ressourcen gehen dagegen stärker mit der verminderten persönlichen Leistungsfähigkeit einher. Es ist daher davon auszugehen, dass Kundenorientierung in Form einer Ressource, starke Zusammenhänge zur verminderten persönlichen Leistungsfähigkeit aufweist. In sozialen Interaktionen mit Kunden ist es in der Regel erforderlich, die Gefühle des

Anderen wahrzunehmen, um die eigenen Reaktionen danach auszurichten (Redmond, 1989). Je höher die persönliche Kundenorientierung, desto mehr sollte ein Dienstleister bereit sein, sich auf Kunden einzustellen und desto mehr kann ein Dienstleister auch ein Gefühl der Leistungserfüllung erfahren. Darüber hinaus können Verhaltensweisen, wie anderen Menschen etwas Positives zu vermitteln, ihnen zu helfen, Probleme zu lösen oder sie gar glücklich zu machen, dazu beitragen, dass altruistische Tendenzen beim Dienstleister befriedigt werden (Bierhoff, 1990). Personen in Dienstleistungsberufen geben häufig genau diese Aspekte bei der Arbeit für ihre Berufswahl an (Judge & Bretz, 1992). Daraus resultierend sollte sich eine hohe persönliche Leistungsfähigkeit einstellen.

Man kann an dieser Stelle ableiten, dass Personen mit hoher Kundenorientierung weniger Stressreaktionen, explizit Burnout zeigen sollten. Eine hohe Kundenorientierung schützt davor, Burnout zu entwickeln und unterstützt insbesondere, dass Dienstleister ein Gefühl der Leistungsfähigkeit entwickeln.

Folgende Hypothesen werden daher angenommen:

*H2a: Es besteht ein substantieller direkter positiver Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und den zwei Burnout-Dimensionen der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation*

*H2b: Es besteht ein hoher und substantieller direkter negativer Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und dem Gefühl verminderter Leistungsfähigkeit*

Ausgehend auf dieser Annahme geht eine hohe Kundenorientierung quasi der Stressreaktion voraus. Man könnte aber auch argumentieren, dass stark belastete Personen eine hohe Kundenorientierung nicht mehr aufrecht erhalten können. Beispielsweise könnten Personen mit hoher Emotionaler Erschöpfung ihre Arbeitsumgebung negativer bewerten und daraus ableitend ihre positive Einstellung gegenüber ihrer Arbeitsaufgabe verringern. Selbst wenn objektiv keine Veränderungen messbar wären, könnten erschöpfte Personen die Bedingungen negativer beurteilen und daraus resultierend mit einer niedrigeren Kundenorientierung reagieren. Diese Beziehung wäre dann als ein sogenannter umgekehrter Kausaleffekt einzustufen. Umgekehrte kausale Effekte (vgl. auch Dormann & Zapf, 1999; Spector, Zapf, Chen & Frese, 2000; Zapf et al., 1996) sind in der Stressforschung gelegentlich vorzufinden. Beim gleichzeitigen Vorliegen von

kausalen Effekten von dem Kriterium auf den Prädiktor, implizieren umgekehrte Kausaleffekte in dieser Konstellation einen sich selbst verstärkenden Regelkreis (Daniels & Guppy, 1997). Diese zweiseitigen Effekte konnten bisher in einigen stressbezogenen längsschnittlichen Studien nachgewiesen werden (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld & van Dierendonck, 2000; De Jonge, Dormann, Janssen, Dollard, Landeweerd & Nijhuis, 2001; Garst, Frese, & Molenaar, 2000; Kohn & Schooler, 1982; Schwarzer, Hahn & Jerusalem, 1993; Taris, Bok & Caljé, 1998). Verschiedene Modelle werden in diesem Kontext herangezogen (z.B. Edwards, 1998; Firth-Cozens, 1992), um die reziproke Natur des Stressprozesses zu erklären. Die Erkenntnis solcher Wirkungsmechanismen hat eine hohe theoretische und praxisbezogene Relevanz. Der Nachweis eines zusätzlichen umgekehrten Kausaleffekts bedeutet, dass neben der Verbesserung der Bedingungen auch die Symptome bzw. Reaktionen auf diese Bedingungen behandelt werden sollten. Mit Hilfe einer Längsschnittstudie können solche Modelle sinnvoll betrachtet werden, da eine Längsschnittuntersuchung, gegenüber der querschnittlichen Analyse, die Ableitung von kausalen Aussagen ermöglicht. In dieser Arbeit wird in erster Linie ein direkter kausaler Effekt von der Kundenorientierung auf die Burnout-Dimensionen erwartet. Theoretisch kann aufgrund verschiedener Erklärungsansätze spekuliert werden, dass auch umgekehrte Kausaleffekte vorzufinden sind. Mitarbeiter mit hohen Depersonalisationswerten sollten weniger gut in der Lage sein, eine optimale und authentische Dienstleistung zu erbringen. Im Zustand der distanzierten und zynischen Arbeitshaltung gegenüber dem Kunden können sich Dienstleister weniger gut auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden einstellen. Aber genau diese Kompetenz wird von einem guten Dienstleister erwartet. Darüber hinaus könnten Kunden dieses Verhalten als Desinteresse oder Kalkül verstehen (Grandey & Brauburger, 2002) und dementsprechend stärker negativ reagieren, was wiederum den Stress für den Dienstleister vergrößern würde. Bakker et al. (2000) stellten in einer Längsschnittstudie fest, dass eine hohe Depersonalisation einen umgekehrten Kausaleffekt auf die Höhe der Patientenanforderungen hatte.

Man kann weiter argumentieren, dass der erschöpfte Mitarbeiter sich weniger gut auf den Kunden konzentrieren kann und wahrscheinlich stärker mit seinem eigenen Wohlbefinden beschäftigt ist. Empathisches Eingehen ist nicht mehr im gleichen Umfang möglich. Deswegen könnten hohe Burnout-Werte auch negativ auf die individuelle Kundenorientierung rückwirken. Auch Singh et al. (1994) fanden einen

bedeutsamen Effekt von Burnout auf verschiedene psychologische Variablen, wie verringertes Commitment, schlechtere Leistungen oder geringere Arbeitszufriedenheit. Sie erklären diesen Zusammenhang damit, dass Burnout Energie beim Dienstleister bindet und dies wiederum zu schlechteren Leistungen bei der Arbeit führt. Burnout befördert den Dienstleister quasi in einen Teufelskreis, da erschöpfte Dienstleister stärker die Kontrolle verlieren, weniger nach Unterstützung suchen und diese in der Regel auch weniger erhalten und als Resultat ihre Arbeit ineffektiver ausführen, was wiederum den Zustand des Burnout-Syndroms vergrößert. Heuven und Bakker (2003) führten eine qualitative Studie bei Flugbegleitern durch und stellten fest, dass Personen, die weniger an Burnout leiden, mehr Kontrolle über ihre Situation angeben. Die Schwächung von Ressourcen macht anfällig für weitere Verluste. Umgekehrt erleichtert der Aufbau von Ressourcen weitere Gewinne. Hobfoll (2001) geht davon aus, dass die negative Spirale jedoch leichter zu initiieren ist und eine stärkere Eigendynamik als die positive entwickelt.

Lee und Ashforth (1996) argumentieren, dass Personen im Zustand der Erschöpfung die Copingstrategie bevorzugen, sich von der Situation zurückzuziehen oder abzuwenden bzw. ihre persönliche Einstellung gegenüber der Situation zu verändern. Dienstleister mit hohen Burnout-Werten sind in der Regel müde, gereizt oder fühlen sich in schlechter Stimmung. Diese Eigenschaften sind nicht förderlich im Servicesektor. In der Arbeit mit Kunden ist eine angeschlagene Gesundheit sehr kontraproduktiv, da Kunden in der Regel wenig Verständnis für das individuelle Wohlbefinden des Dienstleisters haben. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sie ein bestimmtes serviceorientiertes Verhalten erwarten (Dormann & Kaiser, 2002; Leitner, Harvie & Frizell, 1998).

Der Dienstleister verfolgt das Ziel, durch den bewussten Einsatz von Emotionen ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dafür muss der Dienstleister auch verschiedene Signale codieren und entcodieren. Die Art seines Sendens beeinflusst aber auch wiederum die Reaktion des Empfängers (Coté, 2005) und es ist davon auszugehen, dass eine angeschlagene Gesundheit dazu beiträgt, dass Signale weniger gut identifiziert und auch weniger authentisch gesendet werden. Man kann deshalb argumentieren, dass umgekehrte Kausaleffekte insbesondere im Dienstleistungsbereich eine Bedeutung haben, da die zentrale Aufgabe das Regulieren von Emotionen im Umgang mit Kunden ist. Hohe gesundheitliche Beeinträchtigungen führen demnach dazu, dass Dienstleister nicht mehr in der Lage

sind, die positive Einstellung zu ihrer Arbeitsrolle aufrecht zu erhalten. Diese Aussage wird auch durch Befunde aus der Depressionsforschung unterstützt. In experimentellen Studien konnte gezeigt werden, dass eine erhöhte Ausprägung bei Depressionswerten eine verstärkte Aufnahme von negativen Informationen und Inhalten zur Folge hatte (Mathews, 1993; Matt, Vazquez & Campbell, 1992). Auch Dormann (2004) konnte in einer Untersuchung im Dienstleistungsbereich mit anderen servicebezogenen Variablen zeigen, dass dieser Regelkreislauf besteht und sich die Merkmale quasi gegenseitig verstärken. Nach Dormann führt eine hohe Arbeitszufriedenheit zu einer erhöhten Kundenorientierung, die wiederum durch gutes Serviceverhalten eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit nach sich zieht. Hohe Kundenzufriedenheit führt wiederum zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. Umgekehrt können schwierige Kundeninteraktionen, z.B. wenn sich Kunden unangemessen beschweren, eine Belastung darstellen und dies verringert wiederum die Arbeitszufriedenheit. So ergibt sich im Servicebereich ein sich verstärkender Kreislauf. Auch einige andere Studien belegen diese theoretische Ableitung. McManus, Winder und Gordon (2002) stellten in einer längsschnittlichen Studie an englischen Ärzten fest, dass Emotionale Erschöpfung und Stressvariablen wechselseitige Effekte erkennen lassen. De Jonge et al. (2001) konnten im Gesundheitsbereich zeigen, dass Emotionale Erschöpfung auf Stressvariablen kausal rückwirkt. Man muss aber bedenken, dass in den meisten Studien, in denen umgekehrte Kausaleffekte gefunden werden, gleichzeitig auch Effekte von dem Prädiktor auf das Kriterium vorliegen (Sonnentag & Frese, 2003). Insofern liegt der Fokus nicht auf den umgekehrten, sondern den gegenseitigen Effekten. Aufgrund dieser Überlegungen sind neben den direkten Effekten von Kundenorientierung auf Burnout umgekehrte Kausaleffekte von den Burnout-Dimensionen auf Kundenorientierung nicht auszuschließen. Folgende Hypothese kann daher abgeleitet werden:

*H2c Es bestehen wechselseitige Beziehungen zwischen Kundenorientierung und den drei Burnoutdimensionen*



#### **1.4.3.2 Der moderierende Effekt von Kundenorientierung**

Ein weiterer Effekt von Ressourcen ist der moderierende Effekt. Dieser Mechanismus wird oft auch als Puffereffekt bezeichnet (Cohen & Wills, 1985). Die Ressource moderiert quasi die Beziehung zwischen Stressor und Stressreaktion. Dies bedeutet, dass ein starker Zusammenhang zwischen Stressor und psychischer Beeinträchtigung durch die Ressource abgeschwächt wird. Ressourcen verändern die Wahrnehmung und Bewertung der Stressoren. Oft lässt allein das Vorhandensein einer Ressource Personen sich gut fühlen. Häufig werden vorhandene Ressourcen auch tatsächlich genutzt, beispielsweise eine unangenehme Aufgabe wird später erledigt (Frese & Semmer, 1991).

Um den Moderatoreffekt der Ressource Kundenorientierung nachzuweisen, wurde in dieser Arbeit ein dienstleistungsspezifischer Stressor herangezogen, um aufzuzeigen, dass der Stressor selbst eine negative Wirkung z.B. auf Burnout hat, aber auch eine bedeutsame Wechselwirkung zwischen diesem Stressor und der Kundenorientierung besteht (vgl. auch demand-control-Modell von Karasek & Theorell, 1990).

Es ist davon auszugehen, dass Ressourcen nicht in jeder Stresssituation gleich effektiv wirken. Ressourcen können insbesondere dann ihre positive Wirkung entfalten, wenn es einen guten Match zwischen Stressoren und Ressourcen gibt (Cohen & Wills, 1985). Daher sollten in Belastungssituationen, die einen hohen emotionalen bzw. dienstleistungsbezogenen Anteil haben, entsprechende Ressourcen mit einem emotionalen bzw. dienstleistungsbezogenen Hintergrund besonders wirksam sein.

In den letzten Jahren konnte gezeigt werden, dass Emotionale Dissonanz ein wichtiger dienstleistungsbezogener Stressor ist (Zapf, 2002). Das folgende Kapitel greift dieses Konstrukt näher auf, da im Zusammenhang mit dem moderierenden und indirekten Effekt von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden dieser Stressor herangezogen wird.

##### **1.4.3.2.1 Emotionale Dissonanz - ein dienstleistungsbezogener Stressor –**

Das Management von Emotionen spielt in sozialen Interaktionen eine zentrale Rolle (z.B. Goffman, 1969; Scherer, 1997). Aus der Interaktion mit dem Kunden ergeben sich Aufgaben, die es erfordern, Emotionen zu zeigen, zum Beispiel den Kunden gegenüber freundlich zu sein oder bei problematischen Situationen Mitgefühl zu

zeigen (Morris & Feldman, 1996; Zapf, 2002; Zapf et al., 1999; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001).

In der Regel erwartet eine dienstleistungsorientierte Organisation von ihren Mitarbeitern, dass gegenüber den Kunden bestimmte, meistens positive Gefühle, ausgedrückt werden. Emotionen wie beispielsweise "Freundlichkeit" werden in Dienstleistungsberufen im Sinne einer optimalen Kundenorientierung gezielt eingesetzt. Der Dienstleister erhält von der Organisation einen bestimmten Arbeitsauftrag, welchen er in einer bestimmten Art und Weise auszuführen hat (Schneider & Bowen, 1983). Hochschild (1983) spricht in diesem Zusammenhang von den sogenannten „display rules“ (bereits ausführlich in Kapitel 1.3.1.2 beschrieben) und geht davon aus, dass diese Regeln verschiedene Konsequenzen für die Mitarbeiter haben können.

Mit „display rules“ wird zum Ausdruck gebracht, dass es sogenannte situative Erfordernisse an Personen gibt, bestimmte Emotionen zu zeigen und somit Emotionen nicht nur individuelle, sondern objektivierbare Zustände sind. Durch die interpretative Anwendung der Gefühlsregeln entsteht überhaupt Emotionsarbeit, da eigene Gefühle diesen vorgegebenen bzw. erwünschten Gefühlen angepasst werden müssen. Diese Darbietungsregeln können akzeptiert und als Anforderung internalisiert werden. Jedoch treten Schwierigkeiten auf, wenn die Gefühle über lange Zeit aufrecht erhalten werden müssen, oder man nicht immer in der "richtigen Stimmung" ist, d.h. man empfindet die Emotion nicht, obwohl man es grundsätzlich für richtig hält, entsprechend zu handeln. Dies wird als Emotionale Dissonanz – faking in good faith bezeichnet. Bei dieser Vortäuschung von Gefühlen aus Überzeugung gehen Dienstleister davon aus, dass es sich dabei um eine notwendige Anforderung der Tätigkeit handelt, die sie aufgrund ihrer Identifikation mit dem Beruf akzeptieren. Nach Rafaeli und Sutton (1987) kann diese Internalisierung beruflicher Regeln, das Erleben von Stress verhindern. Der andere Fall tritt ein, wenn die Darbietungsregeln nicht akzeptiert werden, etwa wenn verlangt wird, auch zu unverschämten Kunden freundlich zu sein. Wichtig hierbei ist, dass der Dienstleister in diesem Fall quasi gegen die Rollenvorgaben arbeitet. Nach der Meinung der Betroffenen gehört dieses Verhalten nicht zur beruflichen Rolle und wird als erzwungen erlebt. Dies ist der andere Teil der Emotionalen Dissonanz – faking in bad faith. Büssing und Glaser (1999c) und Nerdinger und Röper (1999) haben entsprechende Emotionale Dissonanzskalen unterschieden. In beiden Fällen tritt

eine Diskrepanz zwischen den geforderten und den empfundenen Gefühlen auf. Nerdinger und Röper (1999) fanden eine belastende Wirkung von Emotionaler Dissonanz - faking in bad faith, aber nicht für faking in good faith.

Hochschild (1979, 1983) unterscheidet zwischen surface-acting und aktivem bzw. passivem deep-acting. Unter surface-acting ist zu verstehen, dass Mitarbeiter nur oberflächlich bestimmte Gefühle zum Ausdruck bringen, aber innerlich etwas anderes fühlen. Ihrer Meinung nach führt surface-acting zu einer Entfremdung von Gefühlen und hängt stark mit dem Burnout- Phänomen und arbeitsbezogenem Stress zusammen (vgl. auch Abraham, 1998; Adelman, 1995; Brotheridge & Grandey, 2002; Erickson & Wharton, 1997; Totterdell & Holman, 2003). Dagegen umfasst das aktive deep-acting ein hohes Ausmaß an Anstrengung, da beim aktiven deep-acting ausgedrückte Gefühle wirklich empfunden werden sollen. Deep-acting bietet aber dem jeweiligen Anwender gleichzeitig die Möglichkeit, Emotionale Dissonanz zu vermeiden. Passives deep-acting ist nach Hochschild (1983) vorwiegend mit positiven Auswirkungen verknüpft, da hier die erforderlichen Gefühle ohne Anstrengung mit den vorhandenen Gefühlen übereinstimmen.

Dass die mit der Beziehungsarbeit verbundene Emotionsarbeit eine Belastung darstellen kann, wurde mittlerweile von einigen Autoren bestätigt (Grandey, 2000b; Schaubroeck & Jones, 2000; Zapf et al., 1999). In einer Reihe von Untersuchungen erweist sich dabei, wie bereits angeführt, Emotionale Dissonanz als bedeutsame Belastungsquelle (Abraham, 1998; Brotheridge & Grandey, 2002; Morris & Feldman, 1997; Schaubroeck & Jones, 2000; Zapf et al., 2001; im Überblick Zapf, 2002). Eine Vielzahl von Forschungsarbeiten konnte einen positiven Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und Emotionaler Erschöpfung feststellen (Brotheridge & Lee, 1998; Grandey, 1998; Kruml & Geddes, 2000; Nerdinger & Röper, 1999) bzw. Emotionaler Dissonanz und Depersonalisation (Dormann, Zapf & Isic, 2002; Heuven & Bakker, 2003; Zapf et al., 1999; Zapf & Holz, 2006).

Bezogen auf das Konzept der reduzierten persönlichen Leistungsfähigkeit ist nach neuesten Erkenntnissen eine Einschränkung hinsichtlich des postulierten Zusammenhanges zu erwarten. In früheren Ansätzen argumentierten verschiedene Autoren (Leiter & Maslach, 1988; Maslach, 1982), dass die einzelnen Burnoutdimensionen in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen. Nach diesem Ansatz kann dieser Zusammenhang mit Hilfe eines Phasenmodells bzw. sequentiellen Modells beschrieben werden. Danach entsteht in einer ersten Phase

im Burnoutprozeß Emotionale Erschöpfung aufgrund hoher Belastungen und nicht ausreichender Ressourcen. Um diesen emotionalen Stress zu kompensieren, setzt nach diesem Modell Depersonalisation als eine Form von Copingstrategien ein. Depersonalisation führt allerdings nicht zu einer Reduzierung von emotionalem Stress, sondern verstärkt die Emotionale Erschöpfung, wonach sich als dritte Phase in diesem Modell die verminderte persönliche Leistungsfähigkeit entwickelt. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, wird mittlerweile die Position vertreten, dass Belastungen und Ressourcen unterschiedlich mit den drei Burnoutfacetten zusammenhängen (Brotheridge & Lee, 1998; Büssing & Schmitt, 1998; Demerouti et al., 2001; Lee & Ashforth, 1996; Leiter, 1991, 1993; Nerdinger & Röper, 1999; Pfennig & Hüsch, 1994; Posig & Kickul, 2003; Schaufeli & Buunck, 1996). Belastungen lassen einen hohen Zusammenhang mit der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation erkennen. Die verminderte persönliche Leistungsfähigkeit geht dagegen stärker mit Ressourcen einher. Während hohe Arbeitsbelastungen das Auftreten von Emotionaler Erschöpfung begünstigen, helfen Ressourcen demnach, das Bedürfnis nach defensiven Coping zu überwinden und die persönliche Selbstwirksamkeit zu verbessern. Auf Basis dieser Annahme kann man ableiten, dass eine hohe Emotionale Dissonanz, als objektiver Stressor, nicht notwendigerweise zu einer verringerten persönlichen Leistungsfähigkeit führen sollte, dagegen aber ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und den Burnout-Dimensionen der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation erwartet wird.

Man kann an dieser Stelle zusammenfassen, dass Emotionale Dissonanz einen Stressor mit erheblichen Auswirkungen auf Burnout, psychosomatische Beschwerden und Unzufriedenheit mit der Arbeit darstellt. In verschiedenen Studien, beispielsweise über Call Center (Dormann et al., 2002), erwies sich Emotionale Dissonanz als eine der bedeutsamsten Prädiktoren unter allen psychischen Belastungsvariablen. Emotionale Dissonanz ist daher als eine Fehlbelastung (Richter & Hacker, 1998) einzustufen, die für Dienstleistungsarbeitsplätze spezifisch ist und sich von Arbeitsplätzen unterscheidet, die auf körperliche und/oder geistige Tätigkeiten ohne Interaktion mit Kunden beschränkt sind.

Aufbauend auf dieser These wird erwartet, dass der positive Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und den beiden Burnout-Dimensionen durch eine hohe Kundenorientierung abgeschwächt werden kann. Kundenorientierung

entspricht eher dem Konzept des faking in good faith, da der Mitarbeiter sich als Dienstleister versteht und entsprechend seinem Arbeitsauftrag handelt. Es gibt Ansätze, faking in good faith, als eine Art Ressource zu klassifizieren (Nerdinger & Röper, 1999). In ähnlicher Weise wird in dieser Untersuchung Kundenorientierung eingestuft. Es wird von einer positiven Wirkung innerhalb des Stressmodells ausgegangen, da hoch kundenorientierte Personen die sogenannten „display rules“ stärker internalisiert haben und entsprechend dem passiven deep-acting handeln und, wie bereits im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, dementsprechend weniger Stressreaktionen zeigen. Sie haben sich Techniken angeeignet (Gross, 1998; Totterdell & Parkinson, 1999), um professioneller mit den geforderten Aufgaben umzugehen, und die richtige Einstellung zur ihrer Arbeitsaufgabe entwickelt. Die bereits postulierte moderierende Wirkung von Kundenorientierung würde sich dementsprechend folgendermaßen äußern. Hoch kundenorientierte Personen können die Beziehung zwischen Emotionaler Dissonanz und Stressreaktion besser auspendeln und sind daher weniger stark belastet. Aufgrund ihrer richtigen Einstellung und erfolgreichen Identifikation mit der beruflichen Rolle kann die Darstellung erwarteter Emotionen auch als herausfordernd und bei Erfolg als Leistung erlebt werden, da trotz der Diskrepanzen ein Konflikt erfolgreich gelöst wurde. Hoch kundenorientierte Personen verstehen ihre Arbeit als Teil des akzeptierten beruflichen Selbstbildes. Da in der Interaktion mit den Kunden Emotionen reguliert werden müssen und es vorrangiges Ziel in den meisten Dienstleistungsberufen ist, positive Emotionen zu zeigen und sich adäquat auf den Kunden einstellen, ist davon auszugehen, dass man zwischen hoher Emotionaler Dissonanz und den Burnout-Dimensionen Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation einen positiven Zusammenhang findet, gleichzeitig aber Kundenorientierung eine puffernde Wirkung auf diese Beziehung hat.

*H3a: Es wird daher erwartet, dass Kundenorientierung als Moderator in der Lage ist, die positive Beziehung zwischen Emotionaler Dissonanz und Burnout abzupuffern*

*H3b: Es wird dagegen kein signifikanter direkter Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und der Burnout- Dimension der verminderten persönlichen Leistungsfähigkeit erwartet*

#### **1.4.3.3 Der indirekte Effekt von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf Variablen des Wohlbefindens**

Indirekte Effekte, sogenannte Mediator-Effekte, implizieren einen direkten negativen Effekt der Ressource auf bestimmte Stressoren und dementsprechend einen indirekten positiven Effekt auf das Wohlbefinden. Beispielweise führt eine hohe Kundenorientierung dazu, dass weniger Konflikte und damit weniger Stresssituationen mit Kunden erlebt werden und es darauf folgend zu weniger Stressreaktionen kommt. Auch zur Untersuchung dieses Effektes werden in dieser Arbeit die Variablen Kundenorientierung, Emotionale Dissonanz und die Burnout-Dimensionen betrachtet. Aufbauend auf den beschriebenen Wirkungsmechanismus würde eine hohe Kundenorientierung eine verringerte Emotionale Dissonanz nach sich ziehen. Emotionale Dissonanz wäre in diesem Fall der Mediator.

Im Rahmen der Dienstleistungstätigkeit müssen, wie beschrieben, in erster Linie Emotionen reguliert werden. In dieser Arbeit wird unter Kundenorientierung eine positive persönliche Einstellung verstanden. Personen mit einer hohen Kundenorientierung sollten aufgrund dieser Haltung besser in der Lage sein, die erwünschten Emotionen gegenüber dem Kunden zu zeigen und deshalb auch weniger diskrepante Situationen mit dem Kunden erleben. Da der Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung bisher noch nicht untersucht wurde, kann in dieser Arbeit nur explorativ vorgegangen werden. Auf der eben ausgeführten Darstellung wird daher eine erste Hypothese von zwei möglichen Alternativen postuliert:

*H4a: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Dissonanz. Kundenorientierung wirkt indirekt über die Reduzierung von Emotionaler Dissonanz positiv auf das Wohlbefinden ein*

Auf der anderen Seite ist die Höhe der Emotionalen Dissonanz auch abhängig davon, wie häufig jemand überhaupt in Kundeninteraktionen Emotionen regulieren muss. In verschiedenen Arbeitsfeldern werden an den Dienstleister unterschiedliche Anforderungen gestellt. Beispielsweise wird es in einem Sozialamt oder in einer Beschwerdeabteilung, unabhängig von der individuellen Kundenorientierung, häufiger zu diskrepanten Situationen kommen. Diesbezüglich sollte sich die Höhe der Emotionalen Dissonanz per Definition aufgrund des speziellen Arbeitsfeldes ergeben

oder anders ausgedrückt mit der Höhe der emotionalen Anforderungen in Verbindung stehen. Es gibt Hinweise darauf (Zapf & Holz, 2006), dass je häufiger Emotionen gezeigt werden müssen bzw. je mehr Emotionsarbeit geleistet wird, desto häufiger ist auch ein Auftreten von Emotionaler Dissonanz zu erwarten. Geht man jetzt noch davon aus, dass hoch kundenorientierte Personen im Sinne von sozial kompetenten Dienstleistern häufiger Situationen als emotional relevant redefinieren, müsste nach dieser Überlegung, eine hohe Kundenorientierung zu einer Erhöhung von Emotionaler Dissonanz beitragen. Niedrig kundenorientierte Mitarbeiter würden demgegenüber weniger Emotionen ausdrücken und demnach auch weniger Gefahr laufen, Emotionale Dissonanz zu erleben. Bezogen auf diese Betrachtungsweise würde man einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Dissonanz annehmen.

Wie bereits oben in diesem Kapitel ausgeführt, kann aufgrund der hier vorgebrachten Definition von Kundenorientierung davon ausgegangen werden, dass kundenorientierte Beschäftigte die emotionalen Arbeitsanforderungen stärker im Sinne der display rules redefinieren und mehr im Sinne des „faking in good faith“ handeln (Nerdinger & Röper, 1999). Sie zeigen zwar häufiger die gewünschten Emotionen und leisten voraussichtlich mehr Emotionsarbeit, redefinieren sie aber im Interesse der Organisation bzw. stärker zugunsten dem Zeigen von positiven Emotionen (Freundlichkeit), da sie diese Arbeitsanforderungen als notwendig für ihre Tätigkeit einstufen und sie aufgrund ihrer Identifikation mit dem Beruf akzeptieren und letztendlich somit die auszuführende Emotionsarbeit besser bewältigen. Dies bedeutet, dass in diesem Fall eine hohe Kundenorientierung zu einer Verringerung der Emotionalen Dissonanz führen müsste. Diese beiden Effekte können sich jetzt theoretisch ausbalancieren, sodass eine Nullkorrelation bestehen würde. Es ist daher nicht notwendigerweise davon auszugehen ist, dass ein Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Dissonanz vorliegt. Es kann daraus abgeleitet werden, dass zwar ein Zusammenhang zwischen dem Zeigen von positiven Emotionen und Kundenorientierung, nicht aber notwendigerweise zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Dissonanz bestehen sollte. Emotionale Dissonanz ist demnach als objektiver Dienstleistungsaspekt klassifiziert und erklärt sich zu einem großen Teil aus dem spezifischen Arbeitsumfeld bzw. der Qualität der Interaktion. Kundenorientierung kann theoretisch eine Erhöhung der Emotionalen Dissonanz als auch eine Verringerung zur Folge haben, somit postuliert werden

kann, dass sich beide Effekte ausgleichen und kein Zusammenhang zwischen den beiden Variablen besteht. Aus diesem Grund wird die zweite Alternativhypothese aufgestellt:

*H4b: Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Dissonanz und es wird daher kein indirekter Effekt auf das Wohlbefinden erwartet*

## **1.5 Zusammenfassung der Hypothesen**

Abschließend kann man festhalten, dass es Ziel dieser Arbeit ist, Kundenorientierung in den Kontext der arbeitspsychologischen Gesundheitsforschung einzuordnen. Von besonderem Interesse sind die längsschnittlichen Analysen, die aufzeigen sollen, dass Kundenorientierung als interne Ressource einen direkten und moderierenden positiven Effekt auf das Wohlbefinden hat. Emotionale Dissonanz stellt dagegen eine bedeutsame Belastungsquelle für Burnout dar. Für die indirekten Effekte von der Ressource Kundenorientierung über die Emotionale Dissonanz auf die Burnout-Dimensionen werden zwei Alternativhypothesen aufgestellt.

Aufgrund verschiedener theoretischer und empirischer Belege werden wechselseitige Beziehungen zwischen den Konstrukten nicht ausgeschlossen. Zur Analyse der Kausalbeziehungen zwischen den Variablen Kundenorientierung, Emotionaler Dissonanz und Burnout werden daher verschiedene Modelle getestet. Das folgende Kapitel 1.5 führt noch einmal zusammenfassend die hier postulierten Hypothesen auf. Aus den bisherigen Ausführungen ergeben sich für diese Untersuchung folgende zentrale Forschungshypothesen, die an den theoretisch abgeleiteten Stellen bereits aufgeführt und in diesem Kapitel noch einmal aufgelistet werden. Die erste zentrale Fragestellung in dieser Arbeit beschäftigt sich mit dem Konstrukt Kundenorientierung.

### **1.5.1 Konstruktvalidierung des Konzeptes Kundenorientierung**

Im Rahmen der Konstruktvalidierung von Kundenorientierung sind folgende Zusammenhänge zu verschiedenen Arbeits- und Organisationsmerkmalen, sowie Persönlichkeitsvariablen zu erwarten: Es wird die These vertreten, dass Kundenorientierung eine persönliche positive Einstellung zu der Rolle des Dienstleisters darstellt und verschiedene Antezedenzen vorliegen, die entsprechend



der theoretischen Ausführungen in Kapitel 1.3, mit dem Konstrukt Kundenorientierung in bedeutsamer Verbindung stehen. Die allgemeinen Forschungshypothesen lauten:

**H1a:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen einer organisationalen servicebezogenen Sozialisation und Kundenorientierung*

**H1b:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorliegen von display rules und Kundenorientierung*

**H1c:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem internen Dienstleistungsklima der Organisation und Kundenorientierung*

**H1d:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen und Kundenorientierung*

**H1e:** *Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Negativem Betriebsklima und Kundenorientierung*

**H1f:** *Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Organisationaler Ungerechtigkeit und Kundenorientierung*

**H1g:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit und Kundenorientierung und ein negativer Zusammenhang zwischen Neurotizismus und Kundenorientierung*

**H1h:** *Es finden sich keine oder geringe Zusammenhänge zwischen Extraversion bzw. Offenheit für Erfahrungen und Kundenorientierung*

**H1i:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Kundenorientierung*

**H1j:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Affektiven Commitment und Kundenorientierung*

**H1k:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den drei Engagement-Skalen Hingabe, Verausgabung, Vitalität und Kundenorientierung*

### **1.5.2 Der direkte Effekt von Kundenorientierung auf Burnout**

Um die Bedeutung von Kundenorientierung als interne Ressource im Rahmen der Stressforschung aufzuzeigen, wird erwartet, dass Kundenorientierung direkt zur Verbesserung des Wohlbefindens bzw. zur Verringerung von Burnout beiträgt: Es wird erwartet, dass kausale Effekte von der Kundenorientierung auf die einzelnen Burnout-Dimensionen bestehen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich auch umgekehrte Kausaleffekte von Burnout auf Kundenorientierung nachweisen lassen und somit wechselseitige Effekte vorzufinden sind.

***H2a:** Kundenorientierung zeigt einen direkten positiven Effekt auf das psychische Wohlbefinden, explizit auf alle drei Burnout-Dimensionen*  
*Von der Kundenorientierung auf die einzelnen Burnout-Dimensionen lassen sich signifikante zeitverzögerte Effekte, zumindest aber synchrone Effekte abbilden*

***H2c:** Es bestehen wechselseitige Beziehungen zwischen der Variable Kundenorientierung und den drei Burnoutdimensionen*

Es wird darüber hinaus davon ausgegangen, dass Ressourcen besonders hohe Zusammenhänge zu dem Konstrukt der verminderten persönlichen Leistungsfähigkeit erkennen lassen. Ein Vorfinden solch eines Zusammenhanges würde die These, dass Kundenorientierung eine Ressource darstellt, untermauern. Deshalb wird zwischen Kundenorientierung und persönlicher Leistungsfähigkeit ein besonders hoher Zusammenhang erwartet:

***H2b:** Es besteht ein hoher und substantieller direkter negativer Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und dem Gefühl verminderter Leistungsfähigkeit*

### **1.5.3 Der moderierende Effekt von Kundenorientierung**

Neben den direkten positiven Effekten von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden wird von einer moderierenden Wirkung der Kundenorientierung ausgegangen. Kundenorientierung sollte in der Lage sein, den erwarteten positiven Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und den Burnout-Dimensionen der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation abzuschwächen. Es wird aber, wie im Theorieteil

ausgeführt, kein signifikanter Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit erwartet. Die postulierten Zusammenhänge werden sowohl in der querschnittlichen Betrachtung als auch im Längsschnitt betrachtet.

***H3a:** Es wird erwartet, dass Kundenorientierung als Moderator in der Lage ist, die positive Beziehung zwischen Emotionaler Dissonanz und den Burnout-Dimensionen Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation abzupuffern.*

*Bei niedriger Kundenorientierung ist der Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und Burnout stärker als bei hoher Kundenorientierung*

***H3b:** Es wird dagegen kein signifikanter Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und der Burnout- Dimension der verminderten persönlichen Leistungsfähigkeit erwartet*

#### **1.5.4 Der indirekte Effekt von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf Burnout (Mediatoreffekt)**

Zur vollständigen Spezifizierung des Wirkungsgefüges der Ressource Kundenorientierung soll abschließend der indirekte Effekt betrachtet werden. Der indirekte Effekt würde folgenden Wirkungsmechanismus abbilden. Eine hohe Kundenorientierung würde eine verringerte Emotionale Dissonanz nach sich ziehen und dies würde wiederum zu einer Verringerung von Burnout beitragen. In dieser Studie werden zwei Alternativhypothesen postuliert, da sowohl für die eine als auch die andere These theoretische Ableitungen möglich sind. Da der Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung bisher noch nicht untersucht wurde, ist dieses Vorgehen als explorativ einzustufen. In der ersten Hypothese wird ein indirekter positiver Effekt von Kundenorientierung über die Reduzierung von Emotionaler Dissonanz auf das Wohlbefinden angenommen. Die zweite Alternative erwartet keinen substantiellen Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung und damit auch keine indirekte Wirkung, da sowohl angenommen werden kann, dass hoch kundenorientierte Personen häufiger Emotionsarbeit leisten und dementsprechend häufiger Emotionale Dissonanz erleben. Gleichzeitig bringen hoch kundenorientierte Beschäftigte eine positive persönliche Einstellung zum Berufsbild des Dienstleisters mit und

redefinieren daher viele Interaktionen im Sinne der display rules und erleben so wiederum weniger häufig diskrepante emotionale Situationen. Dies bedeutet, dass sich diese beiden gegensätzlichen Effekte ausgleichen können und daher folgende Alternativhypothesen formuliert werden können:

**H4a:** *Es besteht ein signifikanter negativer kausaler Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung. Kundenorientierung übt über die Reduzierung von Emotionaler Dissonanz einen indirekten positiven Effekt auf die Burnout-Dimensionen der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation aus*

**H4b:** *Es besteht kein signifikanter kausaler Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung und es wird daher kein indirekter Effekt auf die Burnout-Dimensionen der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation erwartet*

## **II Methode**

### **2.1 Kriterien für die Stichprobenauswahl**

Im Zentrum dieser Untersuchung steht die Frage, ob Kundenorientierung als persönliche Ressource fungiert und quasi eine puffernde Wirkung auf verschiedene Stressreaktionen hat und ob es einen kausalen Zusammenhang zwischen Kundenorientierung, Emotionaler Dissonanz und Burnout gibt. Die Stichprobe sollte sich daher im Schwerpunkt aus Dienstleistern zusammensetzen, d.h. Personen, die regelmäßig Kundenkontakt haben. Für die hier untersuchten Fragestellungen wurden Untersuchungsteilnehmer aus Betriebsstichproben herangezogen. Da diese Untersuchung berufs- bzw. bereichsübergreifende Aussagen erlauben soll, wurden Dienstleister aus verschiedenen Unternehmen und Institutionen bzw. unterschiedlichen Aufgabenfeldern und Hierarchien angesprochen.

### **2.2 Stichprobe**

#### **2.2.1 Angaben zur Stichprobe am ersten Messzeitpunkt**

Die Daten wurden im Rahmen des DFG-Projektes "Soziale Stressoren in Organisationen" erhoben. An der vorliegenden Untersuchung nahmen am ersten Messzeitpunkt insgesamt 1571 Personen aus sechs verschiedenen Wirtschaftsunternehmen und Institutionen teil. Davon arbeiten 557 Personen in einem großen städtischen Jugend- und Sozialamt und haben in erster Linie als Sachbearbeiter direkt oder über das Telefon mit Kunden zu tun, 399 Personen sind Mitarbeiter in einer großen internationalen Versicherung, mit vorwiegend Kundenkontakt über das Telefon, 310 Personen sind in der Sicherheitsbranche tätig und arbeiten außerhalb des Unternehmens direkt bei verschiedenen Kunden (in erster Linie Objektschutz), 158 Personen sind als Pflegekräfte bzw. ärztliches und administratives Personal in einem Krankenhaus beschäftigt, 81 Personen sind in einem Großhandelsunternehmen tätig, dabei überwiegend im Verkauf eines Großhandelmarktes, und 66 Personen sind Sozialarbeiter im Kinder-, Jugend- und Familienbereich.

Ein Teil der Gesamtstichprobe hat darüber hinaus in erster Linie internen Kundenkontakt, d.h. die Kundengruppe dieser Personen setzt sich aus anderen Mitarbeitern der eigenen Organisation zusammen. Insgesamt haben von der

Gesamtstichprobe zu t1 13,3% vorwiegend internen und 86,7% vorwiegend externen (bzw. sowohl internen und externen) Kundenkontakt.

Je nach Größe des Unternehmens, Art und Weise der Information der Mitarbeiter und Motivationsleistungen einzelner Unternehmen und Institutionen wurden unterschiedliche Rücklaufquoten erzielt. Bei der Versicherung belief sich die Rücklaufquote auf 26,6%, bei dem Sicherheitsunternehmen auf 23,8%, bei dem Krankenhaus auf 36,7%, bei den Sozialarbeitern auf 66,7%, bei dem Jugend- und Sozialamt auf 38,4% und bei dem Großhandelsunternehmen auf lediglich 14%. Diese teilweise schlechten Rücklaufquoten ergeben sich aus verschiedenen Besonderheiten bei dieser Erhebung. Zum einen war der Fragebogen sehr umfangreich. Fast 30 Seiten mussten bearbeitet werden. In der Regel benötigten die Mitarbeiter fast zwei Stunden zum Ausfüllen des Fragebogens. Dies verringerte die Bereitschaft einiger Mitarbeiter den Fragebogen zu bearbeiten. Zum zweiten handelte es sich bei allen beteiligten Unternehmen um Vollerhebungen, d.h. alle Mitarbeiter in den jeweiligen Organisationen konnten auf freiwilliger Basis an der Befragung teilnehmen. Es gestaltete sich insbesondere bei den sehr großen Betriebsstichproben (> 1300 Personen) schwierig, jeden einzelnen Mitarbeiter adäquat zu erreichen. In der Regel wurden die Mitarbeiter in Rundschreiben informiert oder es wurden Informationsveranstaltungen durchgeführt, an denen aber auch nur ein Teil der Belegschaft anwesend war. Insbesondere bei dem Sicherheitsunternehmen erwies sich die Information der Mitarbeiter als sehr schwierig, da es keinen festen Arbeitsplatz für die Mitarbeiter gibt, sondern die Beschäftigten verstreut bei verschiedenen Kunden im Einsatz sind. Das Sicherheitsunternehmen nutzt für Maßnahmen, wie beispielsweise Mitarbeiterbefragungen, ihre interne Mitarbeiterzeitung. In dieser Zeitung wurde ausführlich über die Befragung berichtet. Den Mitarbeitern des Sicherheitsunternehmens wurde der umfangreiche Fragebogen plus Anschreiben inklusive freigestempelten, an die Universität adressierten Rückumschlag nach Hause zugeschickt. Trotz dieser schwierigen Bedingungen konnten von 1300 Mitarbeitern 310 Personen erreicht werden. Dies ist insofern akzeptabel, als zu 88,4% Vollzeitkräfte erreicht und damit eine relativ repräsentative Rücklaufquote (laut Aussagen der Personalabteilung) in dieser Gruppe erzielt wurde. Von den 1300 Mitarbeitern sind zahlreiche Personen nur Teilzeit oder geringfügig beschäftigt und verfügen über schlechte Deutschkenntnisse. Die Rücklaufquote kann daher

innerhalb der Vollzeitkräfte als höher und damit zufriedenstellend eingestuft werden. Bei dem Versicherungskonzern wurde gewünscht, dass die Mitarbeiter sich den Fragebogen aus dem Intranet ausdrucken oder beim Betriebsrat abholen. Dies stellte eine zusätzliche Hemmschwelle dar. Bei den Sozialarbeitern mit einer Gesamtstichprobengröße von 90 Personen konnten ganz andere Mittel eingesetzt werden, um jeden Einzelnen zu erreichen und von der Bedeutung dieser Befragung für den eigenen Arbeitsplatz zu überzeugen. Dementsprechend konnte hier eine zufriedenstellende Rücklaufquote erreicht werden.

Das schlechte Ergebnis bei dem Großhandelsunternehmen hat folgende Gründe. Zum einen sah sich ein Großteil der Belegschaft aufgrund mangelnder sprachlicher und kognitiver Fähigkeiten nicht in der Lage, den umfangreichen und komplexen Fragebogen zu beantworten. Insbesondere Mitarbeiter mit einfachen Tätigkeiten, wie Regale auffüllen, oder Lagerarbeiter und Mitarbeiter mit schlechten Deutschkenntnissen hatten Schwierigkeiten mit dem Instrument. Zum anderen arbeiteten die untersuchten Personen auf fünf verschiedene Märkte verteilt. Es gab intern nur auf Marktleiterebene die Möglichkeit, ausführlich über die geplante Untersuchung persönlich vor zu sprechen.

Trotz dieser teilweise geringen Rücklaufquoten kann von einer repräsentativen Befragung (bezogen auf den Rücklauf) ausgegangen werden, da die beteiligten Personen der einzelnen Unternehmen in Bezug auf bestimmte Schlüsselmerkmale (z.B. Geschlechtsverteilung, Altersstruktur, Dauer der Organisationszugehörigkeit) nur unbedeutend von der Gesamtstichprobe der jeweiligen Organisationen abweichen, was aus den einzelnen Personalabteilungen bekannt ist. Aus Anonymitätsgründen können die internen Daten der Institutionen und Organisationen hier nicht aufgeführt werden.

Das Durchschnittsalter der Gesamtstichprobe zu t1 beträgt 40 Jahre und 9 Monate bei einer Standardabweichung von 10,6 Jahren. Der Anteil an weiblichen Teilnehmern beläuft sich auf 55,5%. Angaben zur Dienststellung ergeben, dass 17,2% Personen als Führungskraft tätig sind. Insgesamt geben 76,7% Personen an, einer Vollzeitbeschäftigung nachzugehen. Im Durchschnitt arbeiten die Mitarbeiter in den jeweiligen Unternehmen seit 5 bis 10 Jahren. Durchschnittlich sind die Mitarbeiter 2-5 Jahre direkt an ihrem jetzigen Arbeitsplatz beschäftigt. Als Schulbildung geben lediglich 0,7% an, keinen Abschluss zu besitzen, 14,7% haben einen Hauptschulabschluss, 27,2% geben einen Realschulabschluss an, 15,6%

haben Abitur bzw. Fachabitur, 8,4% besitzen den Abschluss einer Fachakademie bzw. Fachschule und 33,4% verfügen über einen akademischen Abschluss. In Bezug auf ihre jetzige Tätigkeit geben 32,5% an, einen akademischen Abschluss zu besitzen. 42,6% verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, 8,4% hat eine Meisterprüfung oder einen Abschluss einer Fachschule, 16,6% haben keinen Abschluss in Bezug auf ihre jetzige Tätigkeit.

### 2.2.2 Angaben zur Stichprobe am zweiten Messzeitpunkt

Die Untersuchung wurde in zwei Organisationen nach 12 Monaten und in den anderen zwei Unternehmen nach 18 Monaten wiederholt. Die Stichprobe des Sicherheitsunternehmens beteiligte sich aus betriebsbedingten Gründen nicht mehr an der zweiten Erhebung. Auch das Großhandelsunternehmen konnte aufgrund des schlechten Rücklaufes zu t1 nicht mehr in die zweite Erhebungswelle mit eingehen, sodass zu t1 für die längsschnittliche Untersuchung eine Ausgangsstichprobe von N=1180 bereit stand. Bei den restlichen vier Organisationen nahmen am zweiten Messzeitpunkt jedoch auch Personen teil, die wiederum zum ersten Messzeitpunkt keinen Fragebogen ausgefüllt hatten. Die Erhebungen zu t2 waren in allen beteiligten Organisationen wiederum Vollerhebungen.

Insgesamt beteiligten sich an der zweiten Befragung N=1180 Personen. Von den insgesamt N=1180 zu t1 nahmen N=597 Personen auch zu t2 ein zweites Mal teil.

Die folgende Tabelle 2.1 zeigt die einzelnen Stichproben und die jeweiligen Mortalitätsraten.

**Tabelle 2.1: Verteilung der Stichproben**

	<b>t1=Gesamt</b>	<b>t1/t2-Panel</b>	<b>Mortalitätsraten</b>	<b>t2=Gesamt</b>
<b>Versicherung</b>	N=399	<b>N=230</b>	42,36%	N=587
<b>Jugend/Sozialamt</b>	N=557	<b>N=238</b>	57,27%	N=381
<b>Krankenhaus</b>	N=158	<b>N=91</b>	42,41%	N=166
<b>Sozialarbeiter</b>	N=66	<b>N=38</b>	42,42%	N=46
<b>Gesamt</b>	<b>N=1180</b>	<b>N=597</b>	<b>49,41%</b>	<b>N=1180</b>

Die Ausdünnung der Stichprobe um 49,41% der Erstbefragungsteilnehmer mutet zunächst recht dramatisch an, ist in längsschnittlichen Forschungsprojekten mit einer solch breiten Rekrutierungsbasis aber keineswegs ungewöhnlich (Hagenaars, 1990).



Getestet wurde darüber hinaus, ob dem Stichprobenschwund eine Systematik zugrunde liegt (vgl. auch De Jonge et al., 2001).

Ein Vergleich zwischen dem Längsschnitt- Panel und dem Drop-out hinsichtlich einiger für diese Arbeit relevanter Merkmale bzw. verschiedener deskriptiver Angaben lässt folgende Unterschiede erkennen (siehe Tabelle 2.2). Zunächst deuten die Ergebnisse auf einen Geschlechtseffekt hin. Dies bedeutet, dass sich tendenziell mehr Frauen zweimal an der Befragung beteiligten.

**Tabelle 2.2: t-Test für unabhängige Stichproben**

<b>Variable</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>T</b>	<b>df</b>	<b>Signifikanz</b>	<b>d</b>
<b>Alter</b>	<i>Panel</i>	39,61	10,08	-1,878	1151	,06	0,11
	<i>Drop-out</i>	40,72	9,97				
<b>Geschlecht</b>	<i>Panel</i>	1,39	,49	2,794	1156	,00**	0,12
	<i>Drop-out</i>	1,31	,46				
<b>Emotionale Dissonanz</b>	<i>Panel</i>	3,04	,87	1,023	1143	,30	0,06
	<i>Drop-out</i>	2,99	,87				
<b>Kundenorientierung</b>	<i>Panel</i>	3,97	,38	2,101	1137	,04*	0,14
	<i>Drop-out</i>	3,92	,37				
<b>Burnout –Emotionale Erschöpfung</b>	<i>Panel</i>	2,53	,96	1,992	1147	,05*	0,12
	<i>Drop-out</i>	2,65	1,04				
<b>Burnout- Depersonalisation</b>	<i>Panel</i>	2,14	1,02	,561	1141	,58	0,04
	<i>Drop-out</i>	2,18	,99				
<b>Burnout- Persönliche Leistungsfähigkeit</b>	<i>Panel</i>	4,46	,97	1,884	1139	,06	0,11
	<i>Drop-out</i>	4,35	1,00				

\*=.05 \*\*=.01 M = Mittelwerte; SD = Standardabweichung; df= Freiheitsgrade; d= Effektstärke nach Cohen (1992)

Auf dem 5%-Niveau weisen die Ergebnisse auf Unterschiede bei der Kundenorientierung und der Emotionalen Erschöpfung hin. Im Panel sind Personen mit hoher Emotionaler Erschöpfung leicht unterrepräsentiert. Es gibt in der Literatur Hinweise, dass es nicht ungewöhnlich ist, dass sich in Längsschnittanalysen tendenziell die gesünderen Personen beteiligen, da die erkrankten Personen quasi wegfallen und tendenziell auch weniger motiviert sind, erneut an einer Befragung teilzunehmen (Dormann & Zapf, 2002). In der Längsschnittstichprobe sind Personen mit einer etwas höheren Kundenorientierung stärker vertreten. Dies wäre zu erwarten gewesen, da sich, der These nach, hoch kundenorientierte Personen stärker mit

ihren Arbeitsinhalten identifizieren und sich mehr engagieren und deshalb auch interessierter an solchen Mitarbeiterbefragungen sein sollten.

Die Stichprobenabhängigkeit des t-Tests kann dazu führen, dass bei einer großen Stichprobe auch kleine, unbedeutende Unterschiede signifikant werden. Für die untersuchten Werte wurden daher stichprobenunabhängige Effektstärken ( $d$ ) nach Cohen (1992) berechnet. Nach Cohen werden Effekte für t-Tests ab einer Größe von .20 als klein, ab einem Wert von .50 als mittel und ab einem Wert von .80 als groß eingestuft. Der Tabelle 2.2 ist zu entnehmen, dass zwischen dem Drop-out und dem Panel hinsichtlich der Effektstärken keine substantiellen Unterschiede festzustellen sind. Die zunächst signifikanten Unterschiede haben alle einen Wert unter  $d=.20$  und können somit als nicht bedeutsam eingestuft werden. Zusammenfassend kann man daher festhalten, dass aufgrund der Drop-out-Analysen von keiner bedenklichen Verzerrung der Daten ausgegangen werden kann.

Die Längsschnittstichprobe beläuft sich somit insgesamt auf eine Größe von  $N=597$  Probanden. Davon sind 61,3% weibliche Teilnehmer. Der Altersdurchschnitt liegt zu  $t_2$  bei 41 Jahren und einer Standardabweichung von 10 Jahren. Angaben zur Dienststellung ergeben, dass 19,6% Personen als Führungskraft tätig sind. Insgesamt geben 74,5% Personen an, einer Vollzeitbeschäftigung nachzugehen. Im Durchschnitt arbeiten die Mitarbeiter in den jeweiligen Unternehmen zwischen 5-10 Jahren. Durchschnittlich sind die Mitarbeiter 2-5 Jahre direkt an ihrem jetzigen Arbeitsplatz beschäftigt. Als Schulbildung haben 6,4% einen Hauptschulabschluss, 28,8% geben einen Realschulabschluss an, 18,1% haben Abitur bzw. Fachabitur, 6,7% besitzen einen Abschluss an einer Fachakademie bzw. Fachschule und 40% verfügen über einen akademischen Abschluss. In Bezug auf ihre jetzige Tätigkeit geben 40,1% Personen an, einen akademischen Abschluss zu besitzen. 33,6% verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, 18,4% hat eine Meisterprüfung oder einen Abschluss einer Fachschule, 7,9% haben keinen Abschluss in Bezug auf ihre jetzige Tätigkeit.

Von den 597 Personen, die sich sowohl zu  $t_1$  als auch  $t_2$  beteiligten, wurden einzelne Variablen nicht adäquat oder vollständig ausgefüllt. Fehlende Werte in einzelnen Variablen könnten dazu führen, dass sich die zu den längsschnittlichen Berechnungen verfügbare Stichprobengröße verringert. Aus diesem Grund wurden die fehlenden Werte des Längsschnittpanels mit Hilfe des Programms NORM (Schafer, 1997), auf Basis der vorhandenen Daten, iterativ geschätzt und ersetzt.

Aus dieser Prozedur resultiert demnach ein vollständiges  $N=597$ , welches für die Längsschnittanalysen (LISREL-Berechnungen) zur Verfügung steht. NORM berechnet Varianzen, Kovarianzen und Mittelwerte, die auf Maximum Likelihood Schätzungen beruhen. Es gibt Hinweise darauf, dass die Technik des Programms NORM anderen Strategien, die fehlende Daten durch Mittelwerte, paarweiser oder listenweiser Löschung ersetzen, überlegen ist (Graham, Hofer & MacKinnon, 1996; Little & Rubin, 1989). Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass aufgrund der Verwendung von NORM die Mittelwerte und Standardabweichungen des Panels in den Drop-out-Analysen, von den Mittelwerten und Standardabweichungen des durch Norm berechneten Panels, abweichen können.

### **2.3 Durchführung**

Die vorliegende Untersuchung war als eine Befragungsstudie konzipiert, wobei gewährleistet wurde, dass die Fragen anonym beantwortet werden konnten. Es wurde keine zeitliche Begrenzung zur Beantwortung der Fragen vorgegeben und die Teilnahme an der Befragung war den Beschäftigten freigestellt. Die Zuordnung der Daten für die längsschnittlichen Analysen erfolgte über ein anonymes Codewort, welches nur der Untersuchungsteilnehmer kennt. Die Instruktion wurde in schriftlicher Form vor den jeweiligen Fragen zum Selbstlesen vorgegeben.

Durch Präsentationen des Projektes vor Ort, Rundschreiben oder Informationsveranstaltungen an der Universität wurden die Teilnehmer im Vorfeld über die Untersuchung aufgeklärt. Zusätzlich stand das gesamte Projektteam für aufkommende Fragen der Untersuchungsteilnehmer zur Verfügung. Durch diese Maßnahmen konnten eventuelle Bedenken seitens der Teilnehmer hinsichtlich Anonymität eingeschränkt werden und Motivation, Akzeptanz und Bereitschaft erhöht werden, an der Untersuchung teilzunehmen.

Die Beantwortung des Fragebogens konnte während der Arbeitszeit vorgenommen werden. Der Fragebogen benötigte mindestens eine bis zwei Stunden Bearbeitungszeit pro Person, was auch den zum Teil geringen Rücklauf erklärt. Als Entschädigung für den Aufwand wurden den Kooperationspartnern Probandengelder angeboten, die aber in den meisten Fällen in Form von Spendengeldern umgesetzt wurden. Im Schnitt hatten die Mitarbeiter drei bis vier Wochen Zeit den Fragebogen zu beantworten.

Die Organisation und administrative Abwicklung der Befragung gestalteten sich in den jeweiligen Unternehmen und Institutionen etwas unterschiedlich. Zum Teil wurde der Rücklauf über den Betriebsrat abgewickelt, in anderen Fällen wurden die ausgefüllten Fragebögen direkt per Post mittels adressiertem Kuvert an die Universität versandt.

Mit den Kooperationspartnern war vereinbart worden, nach ca. 12-18 Monaten die zweite Messung durchzuführen. Dieser Zeitrahmen konnte realisiert werden. Die vorliegende Längsschnittstudie besteht somit aus zwei Datenerhebungswellen. Die zweite Messung gestaltete sich in der gleichen Form wie die erste Befragung.

Der gewählte Zeitrahmen von 12-18 Monaten ergibt sich zum einen aus der Tatsache, dass eine umfangreiche Befragung dieser Art einen gewissen Zeitabstand benötigt, denn nach jeder Befragung erhielten die Teilnehmer zunächst ausführlich Rückmeldung über die Ergebnisse in ihrer Organisation. Zum anderen sind empirische Gründe anzuführen. In der Regel sind aussagekräftige Veränderungen und Wirkungszusammenhänge erst nach einem gewissen Zeitraum messbar. Studien konnten zeigen, dass zu lang gewählte Latenzzeiten weniger problematisch sind als Studien mit zu kurzen Latenzzeiten. Bei zu kurzen Latenzzeiten kann häufig kein Effekt gefunden werden, während es bei zu langen Latenzzeiten häufig zu einer Unterschätzung des tatsächlichen Zusammenhanges kommen kann (Dwyer, 1983). Eine Latenzzeit von bis zu 12 Monaten wird in den meisten Längsschnittstudien bevorzugt eingehalten (Zapf et al., 1996). Dieser Zeitabstand schien lang genug, um mögliche Veränderungen zu untersuchen und wurde auch für diese Untersuchung angestrebt. In zwei von den vier längsschnittlich untersuchten Stichproben wurde exakt nach einem Jahr die Befragung wiederholt, so dass auch saisonale Schwankungen kontrolliert wurden. Bei den anderen beiden Stichproben (Versicherung und Sozialarbeitern) wurden die 12 Monate etwa um 6 Monate überschritten.

## **2.4 Messinstrumente**

### **2.4.1 Kundenorientierung**

Wie bereits im Einleitungsteil ausführlich dargestellt, existiert keine gängige Definition zum Konzept Kundenorientierung. Becker und Wellins (1990) identifizierten in über 100 Artikeln 17 Dimensionen von Kundenorientierung, beispielsweise Kommunikation, Kundensensitivität, Fachwissen, Flexibilität, Toleranz oder die

Motivation, Kunden zufrieden zu stellen. Es lassen sich daher schwer schlüssig unterschiedliche Skalen ableiten. In der Forschung wurden aus diesem Grund sehr unterschiedliche Verfahren, mit variierender Anzahl von Subskalen (1-7), angewandt (Baydoun et al., 2001; Saxe & Weitz, 1982).

Zur Erfassung der Kundenorientierung in dieser Untersuchung diene als Ausgangsbasis ein Instrument, dass von Banat und Dormann (2001) im Rahmen eines Forschungsprojektes als erste Vorversion entwickelt wurde. Der Fragebogen in dieser Ursprungsversion enthielt 15 Items als eindimensionale Skala. Für diese Untersuchung wurden diese Items zum Teil übernommen, zum Teil überarbeitet und einzelne neue Items anhand theoretischer Überlegungen formuliert. Die Itemkonstruktion bzw. -überarbeitung erfolgte rational in Anlehnung an die im Einleitungsteil beschriebenen theoretischen Zusammenhänge.

Für die vorliegende Studie wurden aufgrund der existierenden Literatur (vgl. auch Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Schneider & Schechter, 1991; Surprenant & Solomon, 1987) und eigenen Vorstudien verschiedene Ausgangspunkte gewählt, um das differenzierte Konzept Kundenorientierung zu realisieren. Von Bedeutung war, dass die Items keine Verkaufsorientierung messen und darüber hinaus nicht trait-orientiert formuliert wurden. Zielstellung dieser Untersuchung war es, ein Instrument einzusetzen, welches die persönliche Einstellung zu dem Aufgabenfeld Dienstleistung erfasst.

In die Skala flossen daher vier Items ein, die den Aspekt der Freude im Umgang mit Kunden und deren Zufriedenstellung beinhalten. Beispielsweise „Mir macht es Spaß, bei der Arbeit mit Kunden eine herzliche Atmosphäre zu verbreiten“. Zum anderen wurden vier Items formuliert, die den Kunden in den Mittelpunkt der Arbeit des Dienstleisters stellen und im weitesten Sinne mit Orientierung an Kundenbedürfnissen interpretiert werden können. Beispielsweise „Ich richte meine Aufgaben an den Bedürfnissen der Kunden aus“. Weitere drei Items beziehen sich auf den Aspekt der Fachkompetenz oder Professionalität im Umgang mit Kunden, beispielsweise „Wenn ich Kunden ansprechen / beraten soll, bin ich unsicher“. Diese Items thematisieren den Umgang mit schwierigen Kunden oder fragen nach der Fachkompetenz und können als Aufgabenorientierung zusammengefasst werden. Weitere fünf Items beziehen sich auf den Aspekt der Empathie. Es geht dabei um das Einfühlungsvermögen und die Kompetenz des Dienstleisters, sich individuell auf Kunden einzustellen und zu reagieren, beispielsweise „Wenn Kunden sich

beschweren, versetze ich mich in deren Lage“. Dies kann als Sensitivität gegenüber dem Kunden aufgefasst werden.

In der Regel sind die Items in der Art und Weise formuliert, dass erfragt wird, inwieweit eine bestimmte Tätigkeit im Umgang mit Kunden auf den Befragten zutrifft, z.B. „Bei schwierigen Kunden fühle ich mich überfordert“. Dabei sind die Items als Feststellungen formuliert und jedes Item enthält eine 5-stufige Antwortskala in der Zustimmungen von „Trifft immer zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“ vorgenommen werden müssen. Fünf Items sind in invertierter Form dargeboten. Eine hohe Ausprägung bedeutet, dass die jeweilige Person als hoch kundenorientiert eingestuft werden kann.

Zur Bestimmung der internen Konsistenz wurde Cronbach's Alpha (Cronbach, 1951) berechnet. Für die Skala Kundenorientierung ergaben sich relativ hohe Reliabilitäten von  $\alpha=.80$  zu t1 (N=1571) und  $\alpha=.74$  zu t2 (N=597 / Längsschnittpanel). Die Werte können damit insgesamt als zufriedenstellend bis gut bezeichnet werden. Die Verteilung der Trennschärfen der einzelnen Items zu t1 zeigt, dass der größte Teil der Trennschärfekoeffizienten als korrigierte Item-Total-Korrelationen im mittleren Bereich liegen (.34 bis .56) und damit befriedigende Werte aufweisen. Lediglich zwei Items lassen niedrigere Trennschärfen erkennen. Das Item 9 (Selbst, wenn anderes zu tun ist, bediene ich Kunden zuerst) weist eine Trennschärfe von .27 und das Item 12 (Es strengt mich an, sich immer neu auf Kunden einstellen zu müssen) eine Trennschärfe von .23. In der Regel wird als Mindestgröße für die Beibehaltung eines Items eine Trennschärfe von .30 angesetzt (Lienert & Raatz, 1994). Da die beiden kritischen Items nur minimal von diesem Richtwert abweichen und deren Entfernung die Reliabilität nur unwesentlich erhöhen würde, wurden sie zunächst in der Skala beibehalten.

Wie bereits eingangs erwähnt, ist die dimensionale Struktur von Kundenorientierung nicht der zentrale Ausgangspunkt dieser Untersuchung. Darüber hinaus besteht nach wie vor Unklarheit über die Anzahl der Faktoren bei dem Konzept Kundenorientierung (Baydoun et al., 2001). Das Konstrukt Kundenorientierung wird in dieser Untersuchung aus ökonomischen Gründen als eindimensionale Skala verstanden, deren Items aber verschiedene Aspekte der persönlichen Kundenorientierung, wie Freude am Umgang mit Kunden, Einfühlungsvermögen oder Sensitivität gegenüber dem Kunden, enthalten. Diese Merkmale wurden auch

von vielen anderen Autoren als Schlüsselmerkmale für eine hohe Kundenorientierung bezeichnet (Daniel & Darby, 1997; Nerdinger, 1992).

Dennoch war von explorativen Interesse, mittels einer Faktorenanalyse die dimensionale Struktur des Instrumentes Kundenorientierung zu untersuchen. Eine durchgeführte Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation) mit den 16 Items zu t1 ergab eine Vierfaktorenlösung, die insgesamt 52,7% Antwortvarianz erklärt. Für die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren lag das Eigenwertkriterium zugrunde. Merkmale mit Ladungen  $< .20$  wurden nicht weiter berücksichtigt. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigen (Tabelle 2.3), dass 9 Items Doppelladungen aufweisen und sich somit schwer eine klare Faktorenstruktur finden lässt.

**Tabelle 2.3: Ladungsmuster der Items nach Hauptkomponentenanalyse und Varimaxrotation**

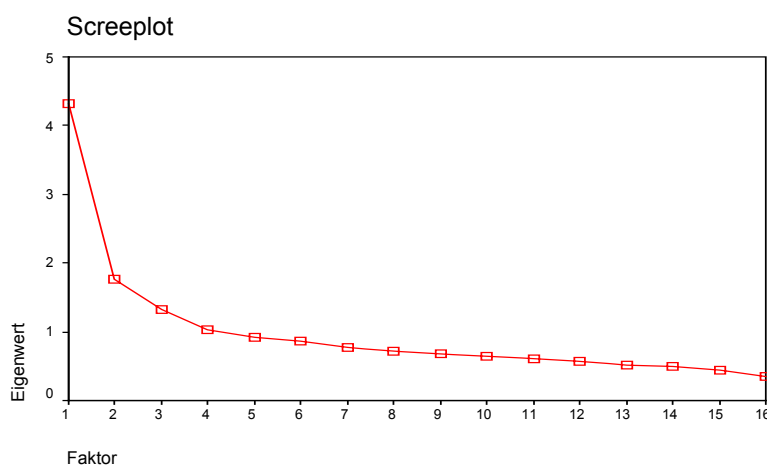
Items	Faktor 1 Sensitivität gegenüber Kunden	Faktor 2 Freude im Umgang mit Kunden	Faktor 3 Aufgabenorientierung	Faktor 4 Orientierung an Kundenbedürfnissen	h <sup>2</sup> Kommunalität
Ko1 Kunden ansprechen unsicher			,83		,71
Ko2 Bei schwierigen Kunden überfordert		,20	,83		,73
Ko3 Schlechte Laune, schwer höflich zu bleiben		,74			,59
Ko4 Ungeduldig, wenn Kunde länger braucht		,77	,46		,60
Ko5 Spaß herzliche Atmosphäre zu verbreiten	,33	,49		,22	,41
Ko6 Kurz vor Feierabend, gern noch ausführliche Beratung	,34	,48		,42	,53
Ko7 Ganze Aufmerksamkeit an Kunden richten	,51	,25		,43	,52
Ko8 Auf dem Fachgebiet am neuesten Stand			,46	,39	,40
Ko9 Kunden zuerst bedienen				,80	,65
Ko10 Aufgaben nach Bedürfnissen des Kunden ausrichten	,49			,45	,47
Ko11 Zusagen einhalten	,65				,44
Ko12 Es strengt an sich auf neue Kunden einzustellen		,47	,38		,43
Ko13 Individuelle Beratung	,64				,43
Ko14 Bei Beschwerde in Lage versetzen	,61				,43
Ko15 Verständliche Sprache ausdrücken	,69				,53
Ko16 Stimmung richtig einschätzen	,69		,25		,57
<b>Eigenwert</b>	<b>4,33</b>	<b>1,76</b>	<b>1,32</b>	<b>1,03</b>	
<b>% aufgeklärte Varianz</b>	<b>27,04%</b>	<b>11,00%</b>	<b>8,26%</b>	<b>6,43%</b>	

Nach Guadagnoli und Velicer (1988) sollte ein Faktor nur dann interpretiert werden, wenn vier Items eine Ladung über  $.60$  aufweisen. Diese Voraussetzung trifft lediglich auf den ersten Faktor zu. Betrachtet man die höchsten Ladungen des ersten Faktors (Items: KO11, KO13, KO14, KO15, KO16), kann man tendenziell davon ausgehen,

dass sich Faktor 1 aus Items zusammensetzt, die das sensitive Eingehen auf Kunden beschreiben. Faktor 2 (KO3, KO4, KO5, KO6, KO12) repräsentiert tendenziell die Freude im Umgang mit Kunden bei der Arbeit. Dieser Aspekt wurde auch bereits bei vielen anderen Autoren angeführt (Brown et al., 2002; Saxe & Weitz, 1982). Bei Faktor 3 wird die Aufgabenorientierung oder Fachkompetenz (KO1, KO2, KO8) angesprochen. Faktor 4 (KO7, KO9, KO10) zeigt ein differenziertes bzw. uneinheitliches Bild und kann im weitesten Sinne mit Orientierung an Kundenbedürfnissen oder Sorgfalt beschrieben werden.

Die Eigenwerte der einzelnen Faktoren liegen, bis auf den ersten Faktor, nur knapp über eins. Auch die Ladungsverteilungen sind uneindeutig, so dass nicht klar von einer Vierfaktorenlösung ausgegangen werden kann. Ein weiterer Beleg für diese Annahme ist im Scree-Test zu erkennen.

**Abbildung 2.1: Screeplot**



Das Eigenwertediagramm zeigt, dass der Knick bei Faktor 4, eher aber bei Faktor 3 festzustellen ist. Die Daten sprechen insofern dafür, dass eine 1-Faktorenlösung bis maximal 3-Faktorenlösung zu erwarten ist. Die durchgeführte explorative Faktorenanalyse liefert insofern einige Hinweise auf eine mehrdimensionale Struktur des Kundenorientierungsinstrumentes. Aufgrund der Praktikabilität und des Fokus dieser Studie wird aber, wie vorgesehen, eine 1-Faktorenlösung bevorzugt.

Um die Vorgehensweise, für weitere Analysen Kundenorientierung als eindimensionale Skala verwenden zu können, zu unterstützen, wurden aufgrund der ersten berechneten Faktorenanalyse (siehe Tabelle 2.3) vier Unterskalen der Kundenorientierung gebildet (aufgrund der höchsten Ladungen). Zusammen mit der Gesamtskala wurden diese vier Teilskalen mit der in dieser Arbeit untersuchten Variable Burnout (Emotionale Erschöpfung, Depersonalisation, Persönliche



Leistungsfähigkeit) korreliert. Es sollte mit dieser Berechnung ausgeschlossen werden, dass sich die einzelnen Teilskalen, hinsichtlich des hier untersuchten Kriteriums, unterschiedlich zu der eindimensionalen Skala verhalten.

Die Ergebnisse dieser Berechnungen lassen erkennen (Tabelle 2.4), dass die Teilkomponenten der Kundenorientierung in gleicher Weise mit den Burnout-Dimensionen korrelieren wie die Gesamtskala. Bei der Emotionalen Erschöpfung und der Depersonalisation zeigt sich zwar eine höhere Korrelation mit der Freude am Umgang mit Kunden- Komponente, dennoch weisen die Vorzeichen der anderen Teilskalen auf zumindest gleiche Wirkungsrichtungen hin.

**Tabelle 2.4: Korrelationsmatrix der Teilkomponenten der Kundenorientierung und Burnout**

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Kundenorientierung	3,98	0,41	<b>.80</b>							
2. Sensitivität g. Kunden	4,10	0,49	,76	<b>.71</b>						
3. Freude Umgang Kunden	3,81	0,55	,77	,35	<b>.62</b>					
4. Aufgabenorientierung	3,90	0,58	,63	,32	,38	<b>.65</b>				
5. Orient. Kundenbedürfni.	4,14	0,68	,71	,47	,37	,24	<b>.53</b>			
6. Emotionale Erschöpfung	2,48	1,00	<b>-,30</b>	<b>-,06</b>	<b>-,38</b>	<b>-,27</b>	<b>-,13</b>	<b>.87</b>		
7. Depersonalisation	2,10	1,00	<b>-,31</b>	<b>-,11</b>	<b>-,41</b>	<b>-,17</b>	<b>-,17</b>	,57	<b>.74</b>	
8. Persönl. Leistungsfähig.	4,46	1,02	<b>,49</b>	<b>,38</b>	<b>,39</b>	<b>,37</b>	<b>,30</b>	-,23	-,16	<b>.80</b>

1527 < N > 1552;  $p < 0.01$  bei  $r = 0.11$ ;  $p < 0.05$  bei  $r = 0.06$ .

Insbesondere bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit korrelieren die Teilskalen in gleiche Richtung und fast in gleicher Höhe mit dem Kriterium. Einschränkend muss dennoch festgehalten werden, dass die Teilskalen nur mittelmässig hoch miteinander korrelieren. Bei der Entwicklung der Gesamtskala flossen, wie zuvor ausgeführt, verschiedene theoretische Ansätze bzw. Facetten der Kundenorientierung ein (Freude im Umgang mit Kunden, Sensitivität gegenüber Kunden usw.). Kundenorientierung wird in der gesamten Forschung als ein sehr heterogenes Konstrukt verstanden, dass verschiedene Aspekte beinhaltet. Daher waren zwischen den einzelnen Komponenten auch keine allzu großen Interkorrelationen zu erwarten. Die Reliabilitäten (in der Diagonalen zu erkennen) der einzelnen Teilskalen bewegen sich zwischen  $\alpha = .53$  und  $\alpha = .71$  und sind daher bis auf die Teilskala der Sensitivität gegenüber Kunden als nicht zufriedenstellend einzustufen.

Die Datenlage weist aufgrund der durchgeführten Analysen in einigen Punkten (Reliabilitätsanalyse / Korrelationsanalyse) darauf hin, dass die Verwendung einer eindimensionalen Skala als brauchbar einzustufen ist. Obwohl die hier durchgeführte explorative Faktorenanalyse einige empirische Hinweise darauf liefert, dass Kundenorientierung keine eindimensionale Skala darstellt, wird aus Gründen der

Übersichtlichkeit und Sparsamkeit die Gesamtskala verwendet. In der Diskussion wird dieser Aspekt noch einmal aufgegriffen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der durchgeführten explorativen Faktorenanalyse tendenziell Hinweise für die intendierte Ordnungsstruktur finden lassen. In Hinblick auf die hier untersuchte Fragestellung, die Kundenorientierung allgemein im Kontext der arbeitsbezogenen Stressforschung untersuchen möchte, wird eine eindimensionale Skala verwendet. Die hier eingesetzte Version setzt sich somit aus 16 Items zusammen und enthält verschiedene Facetten der Kundenorientierung.

#### **2.4.2 Emotionale Dissonanz**

Insbesondere in Dienstleistungsberufen hat der Anteil an emotionaler Arbeit einen enormen Stellenwert. Emotionsarbeit ist ein mehrdimensionales Konstrukt (Zapf et al., 1999) und umfasst verschiedene emotionale Anforderungsdimensionen, wie das Zeigen von positiven Emotionen, das Zeigen von negativen Emotionen oder Sensitivitätsanforderungen. Darüber hinaus kann es bei der Interaktion mit Kunden auch vorkommen, dass Gefühle ausgedrückt werden müssen, die nicht mit den eigenen Emotionen übereinstimmen. Beispielsweise müssen gegenüber einem unfreundlichen Kunden positive Gefühle gezeigt werden. Diesen Sachverhalt bezeichnet man als Emotionale Dissonanz.

Da in dieser Untersuchung unter anderem von Interesse ist, ob Kundenorientierung in der Lage ist, spezifische dienstleistungsspezifische Stressoren abzupuffern, wurde die Emotionale Dissonanz als Belastungsfaktor herangezogen. Emotionale Dissonanz misst, wie häufig gegenüber dem Kunden Gefühle zum Ausdruck gebracht werden müssen, die nicht mit dem übereinstimmen, was momentan tatsächlich gefühlt wird und erfasst somit Diskrepanzen zwischen zu zeigenden und eigenen Gefühlsäußerungen.

Zum Einsatz kam das Instrument FEWS 4.0 von Zapf, Mertini, Seifert, Vogt, Isic und Fischbach (2000). Die Skala *Emotionale Dissonanz* setzt sich aus fünf Items zusammen. Davon müssen vier Items auf einer fünfstufigen Häufigkeitsskala beantwortet werden die von „sehr selten / nie“ bis „sehr oft (mehrmals pro Stunde)“ differenziert. Für das fünfte Item wurde eine Formulierung verwendet, bei der die Arbeit von A mit der Arbeit von B gegenübergestellt wurde und dann angegeben werden sollte, ob die Arbeit, 1 = genau wie der von A; 2 = ähnlich wie der von A;

3 = zwischen A und B; 4 = ähnlich wie der von B oder 5 = genau wie der von B, entspricht. Hohe Skalenwerte korrespondieren dabei immer mit hoher Merkmalsausprägung.

### **2.4.3 Burnout**

Zur Messung von Burnout wurde die deutschsprachige Version des Maslach Burnout Inventory (MBI-D) von Büssing und Perrar (1992) eingesetzt. Dabei wurden die Skalen *Emotionale Erschöpfung* (Gefühl einer Person, durch den Kontakt mit anderen ausgelaugt bzw. erschöpft zu sein), *Depersonalisation* (Gefühl, andere Personen wie Objekte zu behandeln) und die *Verringerte Persönliche Leistungsfähigkeit* (Gefühl, den eigenen Ansprüchen nicht mehr gerecht zu werden) erhoben. Die Skala Betroffenheit wurde nicht angewandt.

Es wurde die sieben-stufige-Likert-Häufigkeitsskala mit insgesamt 22 Items verwendet. Emotionale Erschöpfung wurde mit neun Items gemessen, Depersonalisation mit fünf Items und verringerte persönliche Leistungsfähigkeit mit acht Items erfasst. Bis auf die Skala der verringerten persönlichen Leistungsfähigkeit korrespondieren hohe Skalenwerte immer mit hohen Ausprägungen in den einzelnen Variablen.

### **2.4.4 Persönlichkeitsmerkmale**

Um die Konstruktvalidität der Skala Kundenorientierung zu überprüfen, wurde eine Kurzversion der Ratingskalen zur Erfassung der fünf "großen" Persönlichkeitsfaktoren von Schallberger (1996) verwendet. Das Instrument setzt sich aus fünf Dimensionen zusammen. Jede Skala enthält sechs bipolare Ratingskalen in Form von gegensätzlichen Adjektivpaaren, wobei jeweils drei positiv und drei negativ gepolt sind (z.B. Extraversion „schweigsam vs. gesprächig“).

Auf einer sechsstufigen Antwortskala soll angegeben werden, welche Tendenz im allgemeinen stärker ausgeprägt ist. Folgende Dimensionen wurden erfasst:

*Extraversion* misst die Neigung eines Individuums, die Nähe zu anderen Personen zu suchen (Geselligkeit, Kontaktfreudigkeit), nach außen gerichtetes Verhalten zu zeigen (Gesprächigkeit), selbstsicher aufzutreten und eher impulsiv und aktiv als selbstbeherrscht und passiv zu handeln.

*Gewissenhaftigkeit* bezeichnet Persönlichkeitseigenschaften, die Fleiß, Genauigkeit Verantwortungsbewusstsein, Ordentlichkeit, Disziplin und Gründlichkeit beinhalten.

*Neurotizismus* erfasst die emotionale Instabilität einer Person. Zu dieser Skala zählen Verhaltensweisen wie Überempfindlichkeit, Verletzbarkeit, Gefühlslabilität, Unsicherheit, Hilflosigkeit und Selbstmitleid.

Unter *Offenheit für Erfahrungen* werden Begriffe wie Kreativität, künstlerische Ambitionen, Phantasie und Originalität subsumiert. Ebenso Variablen der Intelligenz und Bildung.

*Verträglichkeit* setzt sich aus Eigenschaften eines Individuums zusammen, die Aspekte wie Nachsichtigkeit, Friedfertigkeit, Selbstlosigkeit, Höflichkeit, Gutmütigkeit und Weichherzigkeit betreffen.

#### **2.4.5 Dienstleistungsbezogene Sozialisation (emotionale Normen)**

In der Regel muss der Dienstleister mit den eigenen Emotionen und denen der Kunden auf eine ganz bestimmte Weise umgehen, damit anstehende Arbeitsaufgaben erfolgreich bewältigt werden können. Diese dienstleistungsbezogenen Regeln (display rules) können auf unterschiedliche Art und Weise vermittelt und redefiniert werden. In dieser Studie wird davon ausgegangen, dass hoch kundenorientierte Personen sich dadurch auszeichnen, dass sie sich erfolgreich in ihrer Berufsrolle sozialisiert und sich mit den jeweiligen Rollenvorgaben identifiziert haben. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der Validierung von Kundenorientierung die Skala der *Dienstleistungsbezogenen Sozialisation (emotionale Normen)* von Zapf et al. (2000) herangezogen. Diese Skala wurde im Kontext zur Untersuchung der Emotionsarbeit entwickelt und soll messen, in welcher Weise ein Individuum dienstleistungsbezogene Regelvorgaben (display rules) im Umgang mit Kunden erlernt und internalisiert. In Anlehnung an andere Studien (Hochschild, 1983; Semmer & Schallberger, 1996; Sutton, 1991) wurden daher verschiedene Sozialisierungsstrategien, wie Training, Vorgesetztenverhalten, Unternehmenskultur, aufgegriffen und entsprechende Items entwickelt. Die Skala setzt sich insgesamt aus acht Items zusammen.

Nach inhaltlichen Gesichtspunkten kann man zwei Teilskalen unterscheiden. Vier Items (EN1 bis EN4) beziehen sich auf den Aspekt der „*Unternehmenskultur*“, also explizite Regeln, die durch Maßnahmen der Organisation, wie Weiterbildung, Ausbildung oder Vorgesetztenverhalten vermittelt werden. Die anderen vier Items (EN5 bis EN8) betreffen inhaltlich den impliziten Aspekt der dienstleistungsbezogenen Sozialisation und können als „*Persönliche Sozialisation*“

bezeichnet werden. Diese Items beziehen sich darauf, dass entsprechende Regeln selbst auferlegt wurden, sich aus gesellschaftlichen Erwartungen oder dem Berufsethos ergeben. Jedes Item muss auf einer 5-stufigen Antwort-Kategorie von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft vollkommen zu) eingestuft werden. Die Gesamtskala wurde bereits von Fischbach & Zapf (2003) im Rahmen einer Studie zur Untersuchung von organisationaler Sozialisation und beruflicher Identität eingesetzt und hat sich als sehr brauchbar zur Erfassung der dienstleistungsbezogenen Sozialisation erwiesen.

#### **2.4.6 Arbeitszufriedenheit**

Die allgemeine *Arbeitszufriedenheit* wurde mit der Skala von Semmer und Baillod (1991) erfasst. Sie enthält eine siebenstufige, mit Kunin-Gesichtern versehene Antwortmöglichkeit (Kunin, 1955) zur Arbeitszufriedenheit, sowie weitere sieben Items zum Aspekt der resignativen Arbeitszufriedenheit im Sinne von Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975). Diese weiteren sieben Items sind als Aussagen formuliert, in denen die Probanden Auskunft darüber geben sollen, wie sie in letzter Zeit über ihre Arbeit denken. Die siebenstufige Antwortkategorie reicht dabei von „praktisch immer“ bis „praktisch nie“. Die Items sind im Sinne des Konstruktes gepolt, sodass hohe Werte auf eine hohe Arbeitszufriedenheit hindeuten.

#### **2.4.7 Affektives Commitment**

Zur weiteren Konstruktvalidierung von Kundenorientierung wurde die Skala *Affektives Commitment* von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998) als deutsche Übersetzung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990) herangezogen. Die Skala enthält acht Items, die auf einer siebenstufigen Intensitätsskala (1 = stimme überhaupt nicht zu bis 7 = stimme vollständig zu) zu beantworten sind. In dieser Studie wurden aus Ökonomiegründen lediglich die sechs Items mit den höchsten Trennschärfen eingesetzt.

Die Skala misst die emotionale Bindung, die eine Person gegenüber ihrer Organisation eingeht. Hiernach stellt das Commitment die relative Stärke der individuellen Identifikation mit und des Eingebundenseins in einer bestimmten Organisation dar. Affektives Commitment ist durch drei Aspekte gekennzeichnet: Einen starken Glauben an und eine starke Akzeptanz von Werten und Zielen der Organisation, die Bereitschaft, beträchtliche Anstrengungen für die Organisation

aufzubringen, sowie den Wunsch, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten. Da in dieser Studie davon ausgegangen wird, dass hoch kundenorientierte Personen sich erfolgreich in ihrer Berufsrolle sozialisiert und mit den jeweiligen Rollenvorgaben identifiziert haben, sollte auch ein hoher Zusammenhang zu dem Affektiven Commitment bestehen.

#### **2.4.8 Engagement (Arbeitsbegeisterung)**

Zur Messung des Engagements (Arbeitsbegeisterung) wurde die deutsche Übersetzung der Utrecht Work Engagement Scale (UWES) von Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma und Bakker (2002) angewandt. Das Instrument enthält 17 Items und setzt sich aus den drei Skalen Hingabe, Verausgabung und Vitalität zusammen.

*Vitalität* ist gekennzeichnet durch die Verfügbarkeit von viel (geistiger) Energie und Tatkraft, Unermüdlichkeit und Durchhaltevermögen, auch wenn die Dinge bei der Arbeit einmal nicht so gut laufen. *Hingabe* zeichnet sich durch Engagement, Begeisterung, Inspiration, Herausforderung und Stolz auf die Arbeit aus. *Verausgabung* beinhaltet das völlige und glückliche Aufgehen in der Arbeit, davon mitgerissen zu werden, und sich nur schwer davon lösen zu können. Die Items sind als Aussagen formuliert und müssen auf einer siebenstufigen Häufigkeitsskala von "nie" bis "immer (jeden Tag)" beantwortet werden. Das Instrument ist angelehnt an das Burnout-Konzept (Schaufeli et al., 2002) und bezeichnet quasi den positiven Pol von Wohlbefinden im Arbeitskontext, wobei die Autoren betonen, dass die Engagementskalen als unabhängig von den Burnoutskalen einzustufen sind. Die Autoren (Schaufeli & Bakker, 2004) gehen davon aus, dass diese Skalen insbesondere mit Ressourcen korrespondieren und im Kontext von motivationalen Prozessen stehen.

Die Engagement-Skalen wurden bisher nur selten angewandt und in Zusammenhang mit Kundenorientierung noch nicht untersucht. Es gibt aber Argumente, die dafür sprechen, dass hoch kundenorientierte Mitarbeiter sich stärker bei der Arbeit engagieren. Aus diesem Grund wurden diesen Skalen zur Konstruktvalidierung von Kundenorientierung eingesetzt.

#### **2.4.9 Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen**

Der Bereich der *sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen* wurde mit Hilfe des weitverbreiteten Instruments zur sozialen Unterstützung von Caplan und

House (vgl. auch Caplan, Cobb, French, Harrison & Pinneau, 1975), welches von Frese (1989) übersetzt wurde, erhoben. Jede Skala setzt sich aus vier Items zusammen und muss auf einer vierstufigen Antwortskala beantwortet werden. Soziale Unterstützung erfasst Aspekte von emotionaler, instrumenteller und informationaler Unterstützung durch nahe Kollegen oder durch direkte Vorgesetzte.

#### **2.4.10 Negatives Betriebsklima und Organisationale Ungerechtigkeit**

Zur Erfassung von sozialen Belastungen mit Kollegen oder Vorgesetzten wurden zwei Skalen des Instrumentes Soziale Stressoren in Organisationen von Zapf und Holz (2002) herangezogen. Die Skala *Negatives Betriebsklima* setzt sich aus sechs Items zusammen und fragt danach, ob in einer Arbeitsgruppe oder Abteilung unangenehme Spannungen vorherrschen oder eine subtile feindselige Atmosphäre existiert. Allgemein betrachtet erfasst diese Skala ein schlechtes Betriebsklima.

Die Skala *Organisationale Ungerechtigkeit* enthält zehn Items und beinhaltet Aspekte der Benachteiligung, der Unfairness und der Gerechtigkeit bei der Arbeitsverteilung. Beispielsweise geht es um Aspekte wie die, dass andere bevorzugt werden oder andere Kollegen eine Sonderstellung genießen. Die Items beider Konstrukte müssen auf einer fünfstufigen Antwortskala (1=„trifft gar nicht zu“ bis 5=„trifft vollkommen zu“) beantwortet werden.

#### **2.4.11 Internes Dienstleistungsklima und Display Rules**

Zum zweiten Messzeitpunkt wurden zwei weitere Skalen eingesetzt, die im Rahmen der Konstruktvalidierung von Kundenorientierung von Bedeutung sind. Beide Skalen wurden von Zapf, Holz und Dormann (2003), bezogen auf das Dienstleistungsklima in Anlehnung an die Theorie von Schneider et al. (1998) und in Bezug auf das Konzept der Display Rules auf die Ausführungen von Hochschild (1983), als erste Version entwickelt und kamen dementsprechend in dieser Untersuchung das erste Mal zum Einsatz. Das *Interne Dienstleistungsklima* erfasst, inwieweit Mitarbeiter wahrnehmen, dass ihre Organisation sich als Dienstleister versteht. Es geht um Aspekte, wie die, dass Kundenservice in der Organisation eine wichtige Rolle spielt, Vorgesetzte und Management guten Kundenservice vorleben bzw. guter Service ein zentrales Thema der Organisation ist. Die Skala setzt sich aus sechs Items zusammen.

Bei der Variable *Display Rules* wird gefragt, ob ein Serviceanspruch der Organisation in Form von Verhaltensregeln auch umgesetzt wird. Die Items erfassen beispielsweise, ob in einem Unternehmen darauf geachtet wird, wie man sich Kunden gegenüber verhält, oder ob regelkonformes Verhalten belohnt bzw. regelwidriges Verhalten sanktioniert wird und ob es überhaupt klare Regeln im Umgang mit Kunden gibt. Auch diese Skala enthält sechs Items. Die Items beider Skalen sind als Aussagen formuliert und müssen auf einer fünfstufigen Antwortskala von "stimme überhaupt nicht zu" bis "stimme vollständig zu" beantwortet werden. Die Reliabilitäten ( $\alpha=.81$  und  $\alpha=.88$ ) dieser zum ersten Mal eingesetzten Instrumente können als sehr gut bezeichnet werden. Auch die Trennschärfen bewegen sich bei der Skala des internen Dienstleistungsklimas zwischen .63 bis .77 und bei der Skala der Display Rules zwischen .41 bis .66 und weisen auf eine gute Brauchbarkeit der entwickelten Skalen hin.

## **2.5 Kennwerte der einzelnen Skalen und Indizes**

Der vollständige Fragebogen im Rahmen des DFG-Projektes "Soziale Stressoren in Organisationen" belief sich auf fast 30 Seiten und erfasste neben den bisher ausgeführten Konstrukten eine Vielzahl von anderen Merkmalsbereichen. Der umfassende Fragebogen ist dem Anhang zu entnehmen.

Die folgenden Ausführungen und Berechnungen beziehen sich ausschließlich auf die Instrumente, die in dieser Untersuchung herangezogen wurden und für die hier dargestellten Ergebnisse von Bedeutung sind. Zur Bestimmung der internen Konsistenz wurde Cronbach's Alpha (Cronbach, 1951) berechnet. Für die relevanten Skalen ergaben sich angesichts der teilweise geringen Anzahl von Items je Skala (Cortina, 1993), sowohl für t1 als auch t2, relativ hohe Reliabilitätswerte mit Alphawerten von  $\alpha=.68$  bis  $\alpha=.91$  (bis auf eine Ausnahme) und können damit insgesamt als zufriedenstellend bis sehr gut bezeichnet werden. Bis auf die Persönlichkeitsmerkmale zu t1, Kundenorientierung zu t2 (Panel), die Skala der dienstleistungsbezogenen Sozialisation (inkl. ihrer Teilskalen) zu t1 und die Depersonalisation zu t1, erwiesen sich alle Reliabilitäten sogar größer als  $\alpha=.80$ . Die Reliabilitäten, Mittelwerte und Standardabweichungen zu t2 beziehen sich auf das Längsschnittpanel (N=597 mit NORM berechnet). Zwei Skalen wurden lediglich zu t2 eingesetzt und dienen zur Konstruktvalidierung von Kundenorientierung. Für diese beiden Variablen beziehen sich die Indizes auf die t2-Gesamtstichprobe (N=1180).



Da einige Konstrukte nur in den querschnittlichen Analysen verwendet wurden, sind in diesem Fall, nur die t1-Kennwerte (N=1571) dargestellt.

Zur nachfolgenden Tabelle 2.5 sei noch angemerkt, dass die Kennwerte zwischen der t1-Stichprobe und der t2-Panel-Stichprobe divergieren können, da der t1-Datensatz sechs verschiedene Stichproben beinhaltet, dagegen bei dem t2-Panel zwei Stichproben (Organisationen) komplett herausgefallen sind.

**Tabelle 2.5: Kennwerte der erhobenen und ausgewerteten Skalen**

Skalen (Abkürzungen)	M	SD	Alpha ( $\alpha$ )	Range	Zahl der Items	Itembeispiel
<b>Kundenorientierung</b> N=1513 (t1) N=597 (t2-Panel)	3,98 3,53	,41 ,53	.80 .74	1-5	16	Ich richte meine Aufgaben an den Bedürfnissen der Kunden aus.
<b>Emotionale Dissonanz</b> N=1518 (t1) N=597 (t2-Panel)	3,02 2,60	,90 ,89	.82 .82	1-5	5	Wie häufig kommt es an ihrem Arbeitsplatz vor, dass man nach außen hin Gefühle zeigen muss, die nicht mit dem übereinstimmen, was man momentan gegenüber Kunden fühlt?
<b>Emotionale Erschöpfung</b> N=1534 (t1) N=597 (t2-Panel)	2,48 2,07	1,00 1,08	.87 .89	1-7	9	Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.
<b>Depersonalisation</b> N=1535 (t1) N=597 (t2-Panel)	2,10 1,77	1,00 1,06	.74 .80	1-7	5	Ich glaube, dass ich manche Kunden so behandle, als wären Sie unpersönliche Objekte.
<b>Persönliche Leistungsfähigkeit</b> N= 1501 (t1) N=597 (t2-Panel)	4,46 4,05	1,02 1,04	.80 .82	1-7	8	Ich fühle mich tatkräftig.
<b>Dienstleist. Sozialisation</b> N=1102 (t1) – Gesamtskala	3,24	,65	.68	1-5	8	Entsprechende Regeln wurden in Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt.
<b>Unternehmenskultur</b> N=1114 (t1) – Teilskala	2,82	,80	.52	1-5	4	Entsprechende Regeln wurden mir von meinem Vorgesetzten mitgeteilt.
<b>Persönliche Sozialisation</b> N=1124 (t1) – Teilskala	3,66	,79	.70	1-5	4	Solche Regeln habe ich mir selbst auferlegt.
<b>Neurotizismus</b> N=1525 (t1)	2,76	,70	.79	1-6	6	Sicher vs. Unsicher
<b>Extraversion</b> N=1526 (t1)	3,99	,73	.72	1-6	6	Gesellig vs. Zurückgezogen
<b>Offenheit</b> N=1525 (t1)	4,21	,64	.71	1-6	6	Zugeknöpft vs. Offen
<b>Verträglichkeit</b> N=1519 (t1)	4,54	,58	.72	1-6	6	Gutmütig vs. Reizbar
<b>Gewissenhaftigkeit</b> N=1527 (t1)	4,68	,67	.83	1-6	6	Unsorgfältig vs. Gründlich
<b>Affektives Commitment</b> N=1536 (t1)	4,23	1,34	.84	1-7	6	Diese Organisation hat eine große persönliche Bedeutung für mich.
<b>Arbeitszufriedenheit</b> N=1560 (t1)	4,59	1,09	.83	1-7	8	Wie zufrieden sind Sie mit ihrer Arbeit ganz allgemein?
<b>Engagement Vitalität</b> N=1523 (t1)	3,80	1,07	.85	0-6	6	Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.
<b>Engagement Hingabe</b> N=1545 (t1)	3,75	1,33	.84	0-6	5	Meine Arbeit inspiriert mich.
<b>Engagement Veraus- gabung</b> N=1541 (t1)	3,44	1,22	.86	0-6	6	Ich gehe in meiner Arbeit völlig auf.
<b>Negatives Betriebsklima</b> N=1554 (t1)	1,94	,82	.91	1-5	6	In dieser Abteilung gibt es oft Streit mit Kollegen/innen.

Skalen (Abkürzungen)	M	SD	Alpha ( $\alpha$ )	Range	Zahl der Items	Itembeispiel
<b>Organisationale Unge- rechtigkeit N=1536 (t1)</b>	2,43	,68	.84	1-5	10	Einige der Kollegen/innen werden bevorzugt behandelt / genießen eine Sonderstellung.
<b>Soziale Unterstützung Vorgesetzten N=1548 (t1)</b>	2,89	,72	.88	1-4	4	Wie sehr können sie sich auf ihren direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird?
<b>Soziale Unterstützung Kollegen N=1548 (t1)</b>	3,09	,60	.86	1-4	4	Wie sehr können sie sich auf ihre Kollegen/innen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird?
<b>Dienstleistungsklima N= 1160 (t2)</b>	3,18	,91	.88	1-5	6	In diesem Unternehmen herrscht ein gutes Dienstleistungsklima.
<b>Display Rules N=1156 (t2)</b>	3,40	,80	.81	1-5	6	In diesem Unternehmen gibt es klare Regeln, wie wir uns den Kunden gegenüber verhalten sollen.

## 2.6 Analyseverfahren

Zur Erfassung der Korrelationen zwischen den einzelnen Merkmalen wurde die Pearson-Korrelation angewandt (Bortz, 1993). Im Rahmen der ersten Hypothese zur Überprüfung der Konstruktvalidität von Kundenorientierung wurde die multiple bzw. hierarchische Regressionsanalyse eingesetzt. Mit Hilfe der moderierten hierarchischen Regression wurde die dritte Hypothese betrachtet (Bortz, 1993).

Das Design einer Längsschnittstudie ermöglicht Verursachungshypothesen empirisch zu testen und somit kausale Effekte zu extrahieren. In Anlehnung an Cook und Campbell (1979) wird unter einem kausalen Effekt verstanden, dass (a) eine Kovariation zwischen einem Prädiktor und einem Kriterium besteht, dass (b) der Prädiktor vor der Entstehung des Kriteriums auftaucht und dass (c) andere plausible Erklärungen weitestgehend ausgeschlossen werden können. Dies erfordert daher, dass verschiedene Alternativhypothesen berücksichtigt werden, die gegeneinander abgeglichen werden. Darüber hinaus können umgekehrte Kausaleffekte überprüft werden.

Für die im Längsschnitt vorzunehmenden Parameterschätzungen der kausalen Zusammenhänge wurde LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1993) verwendet. Als Schätzverfahren wurde die Maximum-Likelihood-Methode (unter Verwendung der Kovarianzmatrix als Eingabematrix) gewählt, da die Schätzung dieser Methode als asymptotisch erwartungstreu, konsistent, skaleninvariant sowie asymptotisch effizient und normalverteilt gilt (Hu & Bentler, 1998; Schermelleh-Engel & Keith, 1998).

Das Verfahren LISREL ermöglicht, ein aus theoretischem oder empirischem Vorwissen formuliertes „Kausalmodell“ mit den vorhandenen Untersuchungsdaten zu vergleichen und zu bestimmen, ob das Modell eine akzeptable Erklärung für die beobachteten Daten darstellt oder nicht. Mit der Bezeichnung „Kausalmodell“ wird

auf eine bestimmte, im Modell zu überprüfende postulierte kausale Struktur Bezug genommen. Bei der Interpretation dieser „Kausalität“ ist zu beachten, dass im Modell lediglich eine unter mehreren möglichen Repräsentationen des Kausalzusammenhanges überprüft wird. Man kann also Kausalität nicht präsentieren, sondern lediglich kausale Beziehungen durch den Ausschluss von alternativen Erklärungen als plausibel ableiten.

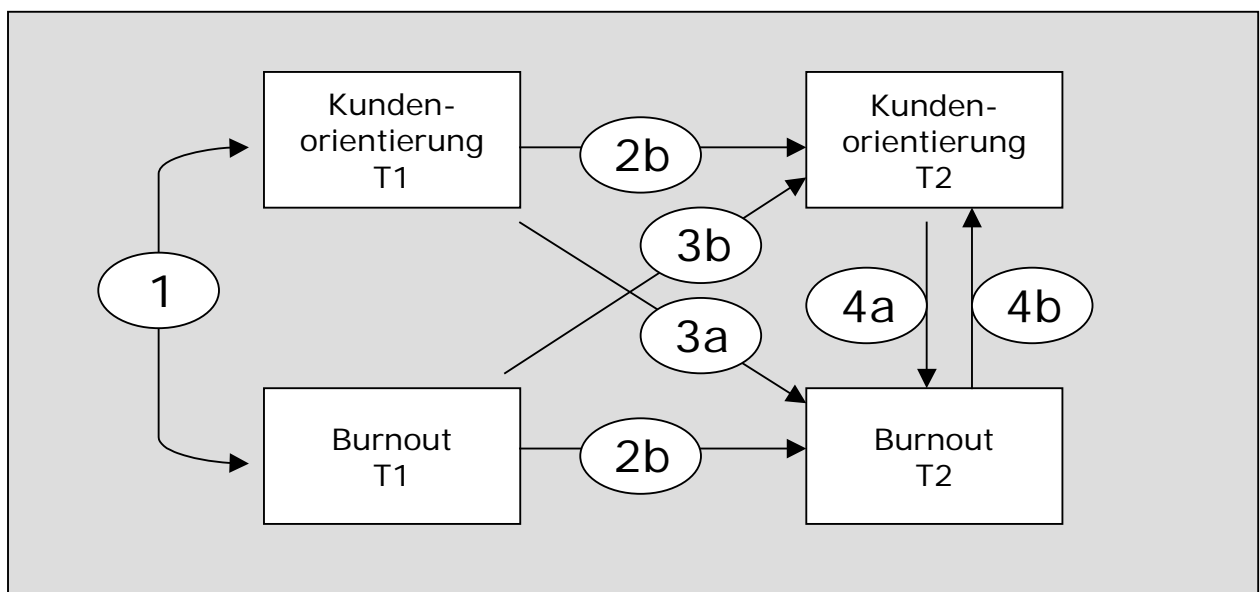
Zum Abschluss stellt sich noch die Frage nach dem Einfluss von sogenannten Drittvariablen. In der Literatur werden verschiedene Einflussfaktoren diskutiert (Frese, 1991; Zapf et al., 1996). Allgemein können stabile Drittvariablen, wie Alter, Persönlichkeitsmerkmale oder Geschlecht und instabile Einflüsse, wie Stimmungen oder Wettereinflüsse, unterschieden werden. Zapf et al. (1996) konnte zeigen, dass stabile Drittvariablen in Längsschnittuntersuchungen mit zunehmender Anzahl an Datenerhebungswellen immer mehr an Bedeutung verlieren. Daher werden diese Variablen bei den Längsschnittanalysen (LISREL) nicht berücksichtigt.

Simultane Analysen aller Variablen wurden nicht durchgeführt. Zum einen würde das Problem der zur geringen Anzahl an Freiheitsgraden auftreten und darüber hinaus würde diese Vorgehensweise zur Unübersichtlichkeit beitragen. Es wurde daher für jede abhängige Variable ein gesondertes LISREL-Modell berechnet. Dabei wurden zur Vereinfachung die beobachtbaren Variablen mit den latenten Variablen gleichgesetzt. Bei den direkten Effekten berücksichtigt jedes Modell immer zwei Messzeitpunkte und vier Variablen, bei den Mediatoreffekten zwei Messzeitpunkte und sechs Variablen. Ausgangspunkt ist dabei immer ein Basismodell, in dem lediglich die Stabilitäten der erfassten Variablen und die Korrelationen zwischen den UV's bzw. der AV zu t1 modelliert wurden. Das Messmodell zeigt an, ob die Variablen reliabel und valide sind. In verschiedenen Alternativmodellen wurden im Anschluss zeitverzögerte, synchrone und umgekehrte Kausaleffekte untersucht. Darüber hinaus wurden verschiedene Modelle mit wechselseitigen Effekten modelliert, die mehrere synchrone und oder zeitverzögerte Effekte schätzen, soweit es die Freiheitsgrade zuließen.

Für die direkten Effekte (siehe auch Abbildung 2.2) können die verschiedenen Modelle folgendermaßen bezeichnet werden (Kundenorientierung = UV / Burnout = AV) :

1. *Messmodell*: Folgende Parameter werden geschätzt: Korrelation zwischen der unabhängigen und abhängigen Variable zu t1 (Pfad 1) und die Stabilitäten zwischen den Variablen UV( $uv_{t1}-uv_{t2}$ ) und AV( $av_{t1}-av_{t2}$ ) (Pfad 2a und Pfad 2b).
2. *Zeitverzögerter Effekt*: Folgende Parameter wurde zusätzlich zu dem Messmodell geschätzt: UV<sub>t1</sub> auf AV<sub>t2</sub> (Pfad 3a)
3. *Synchroner Effekt*: UV<sub>t2</sub> auf AV<sub>t2</sub> (Pfad 4a)
4. *Umgekehrter zeitverzögerter Effekt*: AV<sub>t1</sub> auf UV<sub>t2</sub> (Pfad 3b)
5. *Umgekehrter synchroner Effekt*: AV<sub>t2</sub> auf UV<sub>t2</sub> (Pfad 4b)
6. Modelle mit gleichzeitig synchronen und zeitverzögerten Effekten (z.B. Pfad 3a und 4b)

**Abbildung 2.2: Die untersuchten Modelle im Längsschnitt (direkten Effekte)**

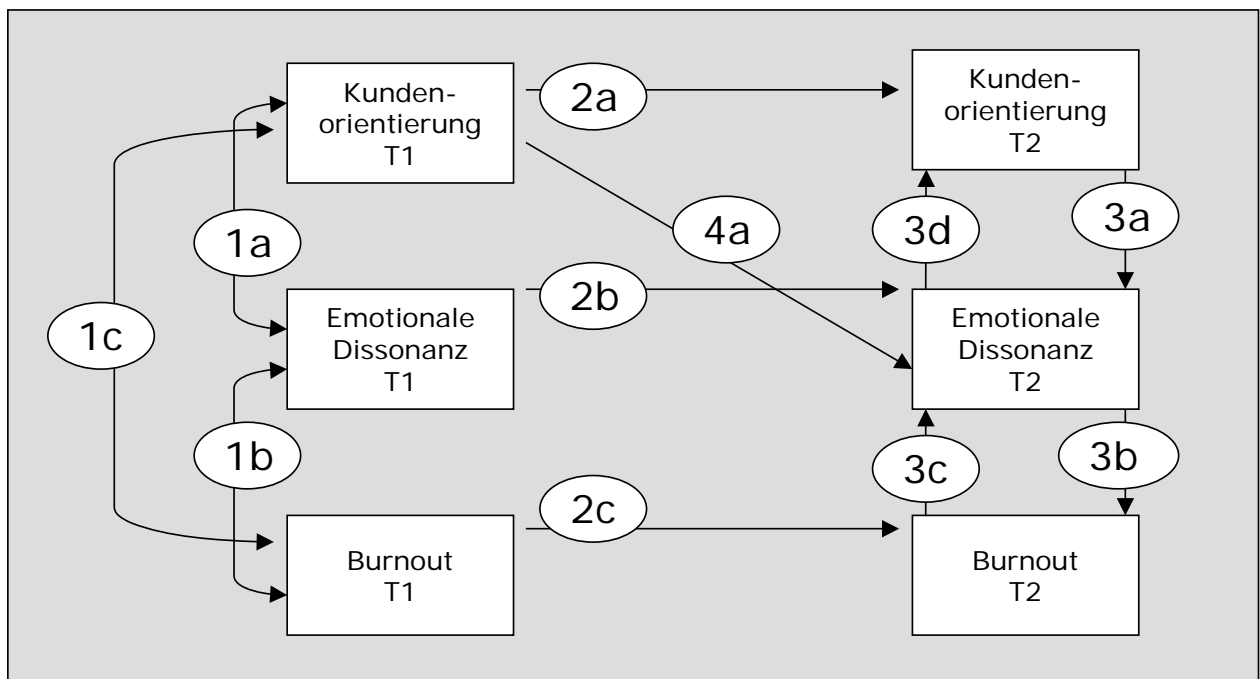


Für die indirekten Effekte (siehe auch Abbildung 2.3) können die verschiedenen Modelle folgendermaßen bezeichnet werden (Kundenorientierung = UV1 / Emotionale Dissonanz = UV2 / Burnout = AV):

1. *Messmodell*: Folgende Parameter werden geschätzt: Korrelationen zwischen den unabhängigen Variablen untereinander und den jeweiligen unabhängigen Variablen mit der abhängigen Variable zu t1 (Pfade 1a, 1b, 1c). Desweiteren die Stabilitäten der untersuchten Variablen UV1( $uv_{1t1}-uv_{1t2}$ ), UV2( $uv_{2t1}-uv_{2t2}$ ) und AV( $av_{t1}-av_{t2}$ ) (Pfade 2a, 2b, 2c).

2. *Synchroner indirekter Effekt*: Folgende Parameter wurde zusätzlich zu dem Messmodell geschätzt:  $UV1_{t2}$  auf  $UV2_{t2}$  (Pfad 3a) +  $UV2_{t2}$  auf  $AV_{t2}$  (Pfad 3b)
3. *Zeitverzögerter indirekter Effekt*:  $UV1_{t1}$  auf  $UV2_{t2}$  (Pfad 4a) +  $UV2_{t2}$  auf  $AV_{t2}$  (Pfad 3b)
4. *Umgekehrter synchroner indirekter Effekt*:  $AV_{t2}$  auf  $UV2_{t2}$  (Pfad 3c) +  $UV2_{t2}$  auf  $UV1_{t2}$  (Pfad 3d)
5. *Optimiertes Modell*

**Abbildung 2.3: Die untersuchten Modelle im Längsschnitt (indirekten Effekte)**



Zur Beurteilung der Modellgüte stellt LISREL zahlreiche Gütekriterien (Goodness-of-Fit-Statistiken) zur Verfügung, die mit verschiedenen Vor- und Nachteilen behaftet sind (Hu & Bentler, 1998; Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003). Beispielsweise ist die  $\chi^2$ -Prüfstatistik eine direkte Funktion der Stichprobengröße, womit nur eine genügend große Stichprobe notwendig ist, um praktisch jedes Modell statistisch zu falsifizieren (Bentler & Bonett, 1980). Daher ist es empfehlenswert, mehrere Indizes in die Beurteilung einfließen zu lassen (Hoyle & Panter, 1995; Schermelleh-Engel et al., 2003). Die für die vorliegende Arbeit verwendeten Gütekriterien repräsentieren unterschiedliche Goodness-of-Fit-Statistiken. Folgende Gütekriterien wurden für diese Arbeit herangezogen:  $\chi^2$ -Statistik, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Goodness-of-Fit-Index (GFI), Adjustes Goodness-of-Fit-Index (AGFI) und Akaike-Information-Kriterium (AIC).

## **III Ergebnisse**

### **3.1 Überprüfung der Antezedenzen des Konzeptes Kundenorientierung**

Zur Überprüfung des eingangs theoretisch aufgestellten Modells zum Konstrukt Kundenorientierung wurden spezifische Organisationsmerkmale, Arbeitsplatzmerkmale sowie Persönlichkeitsmerkmale herangezogen und anhand verschiedener Teilthesen untersucht. Als Basis zur Beantwortung dieser Fragestellung dienten die Daten aus der Erhebung des ersten Messzeitpunktes mit einer Gesamtstichprobengröße von  $N=1571$  bzw. für zwei Teilthesen die querschnittliche Gesamtstichprobe zu  $t_2$  mit einem  $N=1180$ . Für die an dieser Stelle untersuchten Thesen wurden die querschnittlichen Stichproben eingesetzt, da sie ein breiteres Spektrum an verschiedenen Dienstleistungsgruppen abbilden und somit besser geeignet zur Konstruktvalidierung schienen als eine homogenere Stichprobe.

#### **3.1.1 Organisationsbezogene Antezedenzen von Kundenorientierung**

In dieser Studie wird davon ausgegangen, dass sich Kundenorientierung als eine positive soziale Einstellung zu der Rolle als Dienstleister definieren lässt. Explizit wird darunter verstanden, sich mit der Rolle des Dienstleisters und mit organisationalen Erwartungen zu identifizieren. Zur Überprüfung dieser Ausgangsthese wurde Kundenorientierung zunächst mit einer Skala korreliert, die die Vermittlung von dienstleistungsbezogenen (emotionalen) Normen und Regeln misst (Dienstleistungsbezogene Sozialisation) und erwartet, dass je höher die Dienstleistungsbezogene Sozialisation, desto höher die Kundenorientierung bzw. Identifikation mit der Berufsrolle. Die Skala Dienstleistungsbezogene Sozialisation misst die Regelakzeptierung von Dienstleistungsnormen, d.h. die Items fragen beispielsweise, in welcher Weise in der eigenen Organisation die Regeln zum Umgang mit den Kunden vermittelt werden.

Es ist der Tabelle 3.1 zu entnehmen, dass Kundenorientierung und Dienstleistungsbezogene Sozialisation signifikant positiv miteinander korrelieren ( $r=.25^{**}$ ). Dies deutet darauf hin, dass hoch kundenorientierte Personen sich stärker mit den Regeln mit ihrem Berufsbild als Dienstleister und mit organisationalen Vorgaben identifizieren. Fasst man vier Items rein nach inhaltlichen Gesichtspunkten zusammen, entsteht eine Teilskala, in der die Items sich auf explizite Maßnahmen bzw. die Vermittlung von Regelvorgaben durch das Unternehmen selbst beziehen. Diese inhaltliche Teilskala korreliert in einem geringeren Ausmass mit der

Kundenorientierung ( $r=.12^{**}$ ). Die Vermittlung von Rolleninhalten durch die Organisation im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen, Vorgesetztenverhalten oder betrieblicher Ausbildung scheint weniger stark mit der individuellen Kundenorientierung verknüpft als Regeln und Normen, die ein Mitarbeiter sich selbst auferlegt bzw. die sich aus der Notwendigkeit des Berufsbildes und den gesellschaftlichen Erwartungen ergeben. Auf dieser inhaltlichen Ebene ist die Korrelationen sogar noch etwas höher ( $r=.30^{**}$ ). Da es sich bei der Messung von Kundenorientierung um eine persönliche Einstellung handelt, sind diese Ergebnisse als hypothesenkonform einzustufen. In diesem Zusammenhang sei noch darauf hingewiesen, dass der Mittelwert der Teilskala „Unternehmenskultur“ mit 2,82 (Range 1 bis 5) auch darauf hindeutet, dass die Organisationen insgesamt relativ wenig an Maßnahmen zur Vermittlung von Normen beisteuern.

**Tabelle 3.1: Korrelationsmatrix Kundenorientierung und Dienstleistungsbezogene Sozialisation (t1-Datensatz)**

Variable	M	SD	1	2	3
1. Kundenorientierung	3,98	,41			
2. Dienstleistungsbezogene Sozialisation (Gesamtskala)	3,24	,65	.25		
3. Unternehmenskultur (Teilskala 4 Items)	2,82	,80	.12	.82	
4. Persönliche Sozialisation (Teilskala 4 Items)	3,66	,79	.30	.82	.35

<sup>1</sup>128 < N > 1541;  $p < 0.01$  bei  $r = 0.12$ . (t1)

Es bleibt insofern festzuhalten, dass die These als bestätigt gilt, dass eine hohe Kundenorientierung positiv mit der Dienstleistungsbezogenen Sozialisation zusammenhängt, wobei die Identifikation mit der Berufsrolle durch eigene Einstellungen und implizite Regeln höher mit der Kundenorientierung korreliert, als die Items, die die externe Vermittlung dieser Regeln beinhalten.

Weitere organisationale Aspekte sind das Interne Dienstleistungsklima und die sogenannten Display Rules. Beide Konzepte werden in der Literatur häufig im Zusammenhang mit der Kundenorientierung diskutiert (Grandey, 2003; Schneider et al., 1998). Aus diesem Grund wurden diese Variablen zur Konstruktvalidierung herangezogen. Aufgrund ökonomischer Kriterien und Überlegungen, die sich erst durch t1 ergaben, wurden diese beiden Skalen nur zu t2 erhoben. Um alle drei erfassten Organisationsmerkmale in einer multiplen Regression gemeinsam berechnen zu können, sind die Ergebnisse zur Dienstleistungsbezogenen Sozialisation bei t2 noch einmal mit aufgeführt.

**Tabelle 3.2: Korrelationsmatrix Kundenorientierung und Organisationsbezogene Merkmale (t2-Datensatz)**

Variable	M	SD	1	2	3
1. Kundenorientierung	3,99	,40			
2. Internes Dienstleistungsklima	2,83	,96	,32**		
3. Display Rules	3,17	,87	,21**	,73**	
4. Dienstleistungs. Sozialisation	2,74	,56	,36**	,46**	,44**

574 < N > 1160;  $p < 0.01$  bei  $r = 0.21$ . (t2)

Es ist zu erkennen, dass ein hohes Internes Dienstleistungsklima mit einer hohen Kundenorientierung einhergeht ( $r = .32^{**}$ ), d.h. richtet die Organisation ihre Prozesse und Strukturen dienstleistungsorientiert aus bzw. wird dieser Klimaindex auch von den Mitarbeitern wahrgenommen, haben Mitarbeiter auch eine höhere persönliche Kundenorientierung. Die Regelung des Kundenkontaktes durch die Organisation zeigt einen signifikanten Zusammenhang von  $r = .21^{**}$  mit der Kundenorientierung, was gleichermaßen die These bestätigt, dass zwischen klaren Vorgaben durch die Organisation und persönlicher Kundenorientierung eine positive Beziehung besteht. Bei den Display Rules geht es, im Gegensatz zu der dienstleistungsbezogenen Sozialisation, nicht um die Frage, in welcher Weise diese Regeln vermittelt und internalisiert werden, sondern es wird hier die Frage aufgegriffen, ob überhaupt Regeln bestehen und deren Einhaltung und Umsetzung in der Organisation eine Rolle spielen. Bezogen auf die Dienstleistungsbezogene Sozialisation lassen sich die in Tabelle 3.1 dargestellten Ergebnisse von t1 in t2 replizieren ( $r = .36^{**}$ ).

In einer durchgeführten multiplen Regressionsanalyse (Tabelle 3.3), in der alle drei organisationsbezogenen Antezedenzen gleichzeitig betrachtet wurden, erweisen sich das Interne Dienstleistungsklima und die Dienstleistungsbezogene Sozialisation als die stärksten Prädiktoren.

**Tabelle 3.3: Multiple Regression der verschiedenen Organisationsmerkmale zur Vorhersage von Kundenorientierung (t2-Datensatz)**

Kundenorientierung			
	$\beta$	T	
Schritt 1			
Internes Dienstleistungsklima	,26**	4,48	
Display Rules	-,10	-1,77	
Dienstleistungs. Sozialisation	,29**	6,52	$R^2 = .16^{**}$

N=572 \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . (t2)



Insgesamt wurden durch die organisationsbezogenen Variablen 16% Varianz bei der Kundenorientierung aufgeklärt. Die Display Rules tragen allerdings nicht signifikant zu dieser Aufklärung bei. Sie haben sogar ein negatives Vorzeichen. Aufgrund der hohen Ausgangskorrelation zwischen den beiden Prädiktoren des Internen Dienstleistungsklimas und den Display Rules ( $r=.73^{**}$ ) überrascht dieses Ergebnis nicht, da an dieser Stelle wahrscheinlich wahre Varianz der Display Rules durch das Interne Dienstleistungsklima unterdrückt wird bzw. nur einer der beiden Variablen signifikant wird.

Zusammenfassend kann man an dieser Stelle festhalten, dass die herangezogenen Variablen durchweg bestätigen, dass Kundenorientierung in der postulierten Form eingestuft werden kann und organisationsbezogene Antezedenzen vorliegen, die in einem bedeutsamen und dem erwarteten Zusammenhang zur Kundenorientierung stehen (H1a bis H1c). Dabei tragen insbesondere ein hohes Internes Dienstleistungsklima und die Dienstleistungsbezogene Sozialisation, also die Vermittlung von und die Identifikation mit dienstleistungsbezogenen (emotionalen) Regeln zur Kundenorientierung bei.

### **3.1.2 Arbeitsplatzbezogene Antezedenzen von Kundenorientierung**

Die zweite Teilthese zur Konstruktvalidierung von Kundenorientierung beschäftigt sich mit der Frage der arbeitsplatzbezogenen Rahmenbedingungen. Aufbauend auf der These, dass eine hohe Kundenorientierung im Sinne einer gelungenen Identifikation mit der Berufsrolle durch optimale Rahmenbedingungen begünstigt wird, wurden folgende Merkmale mit Kundenorientierung in Verbindung gebracht. Aufbauend auf verschiedene Untersuchungen (z.B. Kohli & Jaworski, 1994; Schneider et al., 1998) werden in diesem Zusammenhang häufig Themen aus dem sozialen Bereich, wie Betriebsklima oder Vorgesetztenverhalten, genannt. Insofern wurden in dieser Studie zwei Skalen zur sozialen Unterstützung herangezogen und erwartet, dass diese im positiven Zusammenhang zur Kundenorientierung stehen. Darüber hinaus wurden zwei Skalen zur Erfassung des negativen Betriebsklimas bzw. der organisationalen Ungerechtigkeit eingesetzt und erwartet, dass ein negativer Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und diesen beiden Merkmalen besteht.

Die Ergebnisse bestätigen die Hypothese (siehe Tabelle 3.4), dass ein negatives Betriebsklima, eine hohe organisationale Ungerechtigkeit und ein geringe soziale Unterstützung durch Vorgesetzten und Kollegen negativ mit der Kundenorientierung

korrelieren (H1d bis H1f). Dies deutet darauf hin, dass ein negatives soziales Arbeitsumfeld die Entwicklung oder Förderung von Kundenorientierung behindert. In gleicher Weise kann die Unterstützung durch Vorgesetzte als eine positive Komponente im Zusammenhang mit der Kundenorientierung gesehen werden.

**Tabelle 3.4: Korrelationsmatrix Kundenorientierung und arbeitsplatzbezogene Merkmale (t1-Datensatz)**

Variable	M	SD	1	2	3	4
1. Kundenorientierung	3,98	,40				
2. Negatives Betriebsklima	1,94	,82	-,16			
3. Organisationale Ungerechtigkeit	2,43	,68	-,18	,66		
4. Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	2,89	,72	,18	-,37	-,53	
5. Soziale Unterstützung durch Kollegen	3,09	,60	,11	-,43	-,39	,33

1534 < N > 1555;  $p < 0.01$  bei  $r = .11$  (t1)

Allerdings sind die gefundenen Korrelationen eher marginal und zeigen daher lediglich Tendenzen auf. Nach Cohen (1992) werden in Korrelationsanalysen Effekte ab einer Größe von .10 als kleine, ab einem Wert von .30 als mittlere und große Effekte ab einem Wert von .50 eingestuft. Dennoch können die Zusammenhänge als bedeutsam betrachtet werden, da zwischen Kundenorientierung und diesen vier untersuchten arbeitsplatzbezogenen Merkmalen keine große Konstruktnähe besteht und daher mittlere bzw. große Effekte auch nicht zu erwarten waren.

Ein Grund für die niedrigen Zusammenhänge könnte auch darin bestehen, dass beispielsweise bei der sozialen Unterstützung allgemeine Unterstützung und nicht explizit serviceorientierte Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte erfasst wurde. Eine durchgeführte multiple Regressionsanalyse (Tabelle 3.5) mit allen vier arbeitsplatzbezogenen Antezedenzen lässt erkennen, dass insbesondere die Vorgesetztenunterstützung im Zusammenhang mit der Kundenorientierung steht.

**Tabelle 3.5: Multiple Regression der verschiedenen Arbeitsplatzmerkmale zur Vorhersage von Kundenorientierung (t1-Datensatz)**

Kundenorientierung		
	$\beta$	T
Schritt 1		
Negatives Betriebsklima	-,07*	-2,06
Organisationale Ungerechtigkeit	-,06	-1,87
Soziale Unterstützung Vorgesetzte	,11**	3,55
Soziale Unterstützung Kollegen	,01	,36
		$R^2 = ,04^{**}$

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . N=1522 (t1)

Dieses Ergebnis deckt sich mit vielen anderen Untersuchungen (Schneider et al., 1998), in denen in gleicher Weise dem Vorgesetztenverhalten eine besondere Bedeutung im Rahmen der Dienstleistungsarbeit beigemessen wird. Die Kollegenunterstützung scheint dagegen überhaupt nicht zur Varianzerklärung bei der Kundenorientierung beizutragen. Insgesamt werden durch die arbeitsplatzbezogenen Antezedenzen lediglich 4% Varianz aufgeklärt und tragen somit statistisch gesehen nur geringfügig zur Erklärung von Kundenorientierung bei. Wie bereits ausgeführt, sind aber die Ergebnisse, aufgrund geringer Konstruktnähe zwischen den Variablen, inhaltlich als bedeutsam einzustufen.

In der Literatur wird Kundenorientierung häufig in Verbindung mit Persönlichkeitsmerkmalen diskutiert. Aus diesem Grund beschäftigt sich das folgende Kapitel mit dem Zusammenhang zwischen personenbezogenen Antezedenzen und Kundenorientierung.

### **3.1.3 Personenbezogene Antezedenzen von Kundenorientierung**

#### **3.1.3.1 Persönlichkeitsmerkmale**

Wie bereits im Einleitungsteil dargestellt, wird davon ausgegangen, dass Kundenorientierung und Persönlichkeitsmerkmale keine völlig voneinander unabhängigen Konzepte darstellen. Es wird angenommen, dass bestimmte Persönlichkeitsvariablen die Tendenz, sich in die Rolle des Dienstleisters einzufügen bzw. sich entsprechend organisationaler Bedingungen zu sozialisieren, begünstigen. Anders formuliert bedeutet dies, dass bestimmte Merkmale in der Person die Einstellung als kundenorientierter Dienstleister beeinflussen. In der Theorie wird häufig diskutiert, dass insbesondere die Persönlichkeitsmerkmale Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit mit hoher Kundenorientierung einhergehen (Frei & McDaniel, 1998; Ones & Viswervaran, 2001). Dabei sollten Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit positiv mit Kundenorientierung zusammenhängen, Neurotizismus dagegen negativ mit Kundenorientierung korrelieren. Dagegen wird zwischen Kundenorientierung und den Persönlichkeitsmerkmalen Extraversion und Offenheit für Erfahrungen nur ein geringer bzw. unbedeutsamer Zusammenhang postuliert. Dies ist insbesondere zur Abgrenzung des Konzeptes Verkaufsorientierung von Bedeutung. Zur Überprüfung dieser These wurde eine modifizierte Version auf Basis der fünf „großen“ Persönlichkeitsdimensionen mit Kundenorientierung korreliert. Die Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung

und den Big-Five Persönlichkeitsvariablen sind nachfolgender Tabelle 3.6 zu entnehmen. Die These, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften signifikant mit der Kundenorientierung einhergehen, konnte bestätigt werden (H1g). Wie erwartet wirkt sich insbesondere eine emotionale Stabilität (Gegenpol Neurotizismus) positiv auf eine hohe Kundenorientierung aus, ebenso sind eine hohe Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit von großer Bedeutung.

**Tabelle 3.6: Korrelationsmatrix Kundenorientierung und Persönlichkeitsmerkmale (t1-Datensatz)**

Variable	M	SD	1	2	3	4	5
1. Kundenorientierung	3,98	,40					
2. Neurotizismus	2,75	,70	-,36				
3. Gewissenhaftigkeit	4,69	,67	,29	-,29			
4. Verträglichkeit	4,54	,58	,32	-,23	,37		
5. Extraversion	4,00	,74	,18	-,31	,15	,09	
6. Offenheit für Erfahrungen	4,21	,63	,25	-,35	,26	,19	,38

1513 < N > 1541;  $p < 0.01$  bei  $r = .09$  (t1)

Übereinstimmend mit der These H1h finden sich zwar geringere Zusammenhänge zwischen Offenheit für Erfahrungen bzw. Extraversion und Kundenorientierung, dennoch sind diese Korrelationen signifikant. Eine durchgeführte multiple Regressionsanalyse (Tabelle 3.7) zeigt, dass 21% Varianz der Kundenorientierung durch diese fünf Persönlichkeitsmerkmale erklärt werden kann. Dies kann dahingehend gedeutet werden, dass Kundenorientierung, wie erwartet, einen bedeutsamen trait-Anteil besitzt.

**Tabelle 3.7: Multiple Regression der fünf Persönlichkeitsdimensionen zur Vorhersage von Kundenorientierung (t1-Datensatz)**

Kundenorientierung			
	$\beta$	T	
Schritt 1			
Neurotizismus	-,23**	-8,95	
Verträglichkeit	,19**	7,71	
Gewissenhaftigkeit	,13**	5,05	
Offenheit für Erfahrungen	,09**	3,40	
Extraversion	,04	1,37	$R^2 = ,21^{**}$

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . N=1513 (t1)

Es ist zu erkennen, dass sich in der Regressionsberechnung die Variablen Neurotizismus ( $\beta = -.23^{**}$ ), Verträglichkeit ( $\beta = .19^{**}$ ) und Gewissenhaftigkeit ( $\beta = .13^{**}$ ) am stärksten durchsetzen. Dagegen erweist sich Extraversion ( $\beta = .04$ ) als nicht

signifikant und Offenheit für Erfahrungen ( $\beta=.09^{**}$ ) lässt das geringste signifikante Betagewicht erkennen. Dies ist insofern hypothesenkonform, da erwartet wurde, dass Extraversion keinen Zusammenhang zur Kundenorientierung aufweist, weil Extraversion in Verbindung mit Verkaufsorientierung steht, aber weniger mit der Kundenorientierung zusammenhängen sollte. Erklären kann man diesen Befund damit, dass hohe Extraversion auch die Neigung einer Person ausdrückt, eher impulsiv als selbstbeherrscht zu handeln. Zum zweiten stellen extravertierte Personen sich selbst gerne in den Mittelpunkt, was einer erfolgreichen Sozialisation, im Sinne auch von Anpassungsfähigkeit, teilweise entgegenwirken kann. Die Ergebnisse bestätigen die postulierte Hypothese H1g, dass insbesondere die Merkmale Neurotizismus, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit in engem Zusammenhang zur Kundenorientierung stehen.

#### **3.1.3.1 Einstellungen**

Unter einer Einstellung wird in der Regel eine innere Haltung gegenüber einer bestimmten Sache, Person oder einem Ereignis verstanden. Einstellungen sind verhaltenswirksam und haben somit einen Einfluss darauf, wie sich ein Individuum in einer bestimmten Situation voraussichtlich verhalten wird.

Im Kontext der Erforschung von Bedingungen der Kundenorientierung werden häufig die Konzepte Arbeitszufriedenheit und Commitment untersucht. Arbeitszufriedenheit kann als eine Einstellung gegenüber der Arbeitssituation und Commitment als Einstellung gegenüber der Organisation eingestuft werden. Zahlreiche Autoren sehen eine hohe Arbeitszufriedenheit bzw. ein hohes Commitment als eine wichtige Grundvoraussetzung für eine hohe Kundenorientierung (Siguaw et al., 1994). Ein weiterer Zusammenhang im Rahmen der Konstruktvalidierung wurde zwischen Kundenorientierung und Engagement (Arbeitsbegeisterung) vermutet. Da die Variable Engagement noch ein sehr junges Forschungsfeld darstellt (Schaufeli et al., 2002), es aber einige Überlegungen gibt, diese Variable in Zusammenhang mit der Kundenorientierung zu untersuchen, wurden die drei Engagement-Teilskalen zur Konstruktvalidierung der Kundenorientierung herangezogen.

Aufbauend auf der Ausgangsthese, dass Kundenorientierung als erfolgreiche Identifikation mit Regeln und Organisationsvorgaben aufgefasst werden kann, sollten hoch kundenorientierte Mitarbeiter sich mehr mit ihrem Unternehmen und dessen Aufgabengebiet verbunden fühlen. Schmidt et al. (1998) verstehen unter Affektiven

Commitment die relative Stärke der individuellen Identifikation mit und des Eingebundenseins in einer bestimmten Organisation und einen starken Glauben und hohe Akzeptanz an die Werte und Ziele der Organisation. Insofern wird ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Affektivem Commitment erwartet. In gleicher Weise wird erwartet, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit in einem positiven Zusammenhang mit der Kundenorientierung steht, da Beschäftigte die Arbeitsbedingungen positiver einstufen und somit auch das erwünschte Serviceverhalten leichter umgesetzt werden kann.

Aufbauend auf diesem Ansatz ist davon auszugehen, dass eine hohe Kundenorientierung, im Sinne einer gelungenen Sozialisation, sich auch in motivationaler Sicht positiv äußert. Hohe Kundenorientierung sollte im Sinne eines Handelns nach bestimmten Rollenvorgaben auch mit einem höheren Engagement zusammenhängen. Mitarbeiter, die Freude an ihrer Tätigkeit haben und sich erfolgreich mit ihrer Rolle identifiziert haben, sollten nach dieser Überlegung mehr Arbeitsbegeisterung zeigen.

**Tabelle 3.8: Korrelationsmatrix Kundenorientierung und Einstellungen (t1-Datensatz)**

Variable	M	SD	1	2	3	4	5
1. Kundenorientierung	3,98	,41					
2. Arbeitszufriedenheit	4,59	1,09	.24				
3. Affektives Commitment	4,23	1,34	.17	.48			
4. Engagement Hingabe	3,75	1,34	.54	.54	.47		
5. Engagement Verausgabung	3,44	1,22	.48	.48	.47	.84	
6. Engagement Vitalität	3,80	1,07	.48	.48	.40	.78	.82

1128 < N > 1541;  $p < 0.01$  bei  $r = 0.17$ . (t1)

In der Tat lassen die Befunde erkennen, dass hoch kundenorientierte Mitarbeiter ein stärkeres Engagement bei ihrer Arbeit haben (H1k). Der höchste Zusammenhang findet sich zu der Hingabe ( $r = .54^{**}$ ), welche sich durch Engagement, Begeisterung, Inspiration, Herausforderung und Stolz auf die Arbeit auszeichnet. Dies ist als hypothesenkonform einzustufen, da hoch kundenorientierte Personen sich mit der Rolle als Dienstleister stark identifiziert haben sollten und die Teilskala der Hingabe eben die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe misst. Aber auch die Zusammenhänge zu den beiden anderen Variablen, Verausgabung und Vitalität, bestätigen die These, dass hoch kundenorientierte Personen sich stärker in ihrem Beruf engagieren. Hoch kundenorientierte Beschäftigte halten auch durch, wenn es bei der Arbeit einmal schwieriger wird. Es kostet sie weniger Anstrengung und es fällt ihnen leichter, da sie Freude an ihrer Arbeit haben und die "richtige" Einstellung mitbringen. Bei hoch kundenorientierten Mitarbeitern besteht ein Fit zwischen den geforderten Aufgaben

und ihrer persönlichen Einstellung. Dementsprechend verstehen sie ihre Tätigkeit stärker als herausfordernd und engagieren sich mehr.

Die Korrelation zwischen Kundenorientierung und Affektiven Commitment entspricht der Hypothese (H1j), dass hoch kundenorientierte Mitarbeiter sich auch stärker mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen bzw. dessen Werte und Ziele vertreten. Allerdings ist die Korrelation nicht sehr hoch. Man kann daher annehmen, dass die Variable Affektives Commitment stärker mit anderen Variablen im Zusammenhang steht. Zwischen Kundenorientierung und Arbeitszufriedenheit findet sich, wie erwartet, ein positiver Zusammenhang (H1i). Jedoch ist der Zusammenhang nur als kleiner Effekt einzustufen. Zufriedenen Mitarbeitern fällt es demnach leichter, eine hohe Kundenorientierung zu haben. Eine durchgeführte multiple Regressionsanalyse zeigt, dass durch die untersuchten fünf Variablen 21% Varianz bei der Kundenorientierung aufgeklärt werden konnte.

**Tabelle 3.9: Multiple Regression der verschiedenen Einstellungen zur Vorhersage von Kundenorientierung (t1-Datensatz)**

	Kundenorientierung		
	$\beta$	T	
Schritt 1			
Arbeitszufriedenheit	,04	1,41	
Affektives Commitment	-,02	-,56	
Engagement Hingabe	,00	,14	
Engagement Verausgabung	-,10*	-2,10	
Engagement Vitalität	,52**	12,51	R <sup>2</sup> =,21**

\*p<.05. \*\*p<.01. N=1521 (t1)

Der stärkste Einfluss geht von der Variablen Vitalität aus. Wie bereits ausgeführt beinhaltet diese Variable, dass ein Mitarbeiter über viel Energie und Tatkraft bzw. Durchhaltevermögen verfügt, auch wenn es einmal schwierig bei der Arbeit wird. An diesem Punkt wird stark der motivationale Aspekt deutlich, denn es scheint, dass kundenorientierte Personen mehr Aktivität und Energie mitbringen, als Personen, die sich als weniger kundenorientiert beschreiben. Dagegen lassen die anderen Variablen (bis auf Verausgabung) keinen signifikanten Zusammenhang mehr mit Kundenorientierung erkennen. Dieser hohe Zusammenhang lässt sich auch damit erklären, dass zwischen der Kundenorientierung und den Engagement-Skalen eine sehr hohe Konstruktnähe besteht, wobei die Engagement-Skalen eher eine

allgemeine Arbeitsbegeisterung zum Ausdruck bringen und Kundenorientierung eine spezifische positive Einstellung oder Begeisterung zur Dienstleistungsarbeit beschreibt.

Im letzten Schritt dieses Kapitels sollten alle dargestellten Antezedenzen gemeinsam in einer multiplen Regression betrachtet werden, um herauszufinden, welcher der hier untersuchten Aspekte am stärksten zur Varianzaufklärung von Kundenorientierung beiträgt. Da das Interne Dienstleistungsklima und die Display Rules lediglich zu t2 erhoben wurden, ist eine gemeinsame Betrachtung aller Variablen nur mit dem t2-Datensatz möglich. Das folgende Kapitel stellt die Ergebnisse ausführlich dar.

### 3.1.4 Zusammenfassende Betrachtung

Wie bereits ausgeführt wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass vielfältige Einflussfaktoren zur Erklärung von Kundenorientierung beitragen. In den vorangegangenen Kapiteln wurden verschiedene organisationsbezogene, arbeitsplatzbezogene und persönlichkeitsbezogene Antezedenzen beschrieben, die in unterschiedlicher Stärke einen bedeutsamen Zusammenhang zur Kundenorientierung erkennen ließen. Diese Bedingungen sollen nun noch einmal gemeinsam in einer multiplen Regression (t2-Datensatz) betrachtet werden, wobei durch den Wegfall von zwei Unternehmen eine gewisse Varianzeinschränkung zu befürchten ist. Die organisationsbezogenen sind in blau, die arbeitsplatzbezogenen Antezedenzen in grün, die Persönlichkeitsmerkmale in rot und die Einstellungen in braun dargestellt. Tabelle 3.10 beinhaltet zunächst die Interkorrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen aller erfassten Variablen zu t2.

**Tabelle 3.10: Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen von Kundenorientierung und aller erfassten Antezedenzen (t2-Datensatz)**

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Kundenorientier.	4,03	,37																	
2. Dienstleist.klima	3,18	,91	,32																
3. Display Rules	3,40	,80	,25	,71															
4. Dienstl. Sozialis.	2,75	,57	,35	,44	,43														
5. Neg. Betriebskli.	1,87	,78	-,19	-,22	-,14	-,07													
6. Orga. Ungerech.	2,37	,66	-,23	-,39	-,28	-,16	,69												
7. Soz. Unt. Vorge.	3,00	,71	,23	,42	,28	,16	-,38	-,51											
8. Soz. Unt. Kolleg.	3,17	,56	,19	,19	,16	,11	-,51	-,45	,36										
9. Neurotizismus	2,73	,69	-,34	-,08	-,10	-,14	,20	,18	-,12	-,14									
10. Veträglichkeit	4,54	,58	,28	,17	,09	,20	-,04	-,10	,13	,07	-,16								
11. Gewissenhaft.	4,69	,67	,28	,21	,19	,24	-,03	-,08	,16	,06	-,21	,35							
12. Offenheit	4,19	,64	,20	-,04	-,01	,10	,02	,03	-,03	,06	-,32	,16	,21						
13. Extraversion	4,01	,76	,18	,08	,05	,09	-,09	-,10	,09	,20	-,29	,02	,12	,32					
14. Arbeitszufried.	4,71	1,11	,37	,35	,24	,23	-,49	-,57	,43	,33	-,27	,12	,14	,01	,20				
15. Affek. Commitm.	4,70	1,29	,32	,50	,32	,29	-,20	-,32	,33	,13	-,10	,15	,16	-,09	,10	,51			
16. Eng. Hingabe	3,92	1,23	,47	,42	,32	,31	-,21	-,30	,27	,22	-,31	,26	,27	,14	,22	,58	,52		
17. Eng. Verausg.	3,58	1,14	,40	,26	,22	,25	-,17	-,20	,19	,12	-,19	,15	,25	,05	,12	,45	,44	,83	
18. Eng. Vitalität	3,84	1,03	,51	,31	,26	,28	-,22	-,24	,25	,17	-,30	,17	,28	,12	,15	,51	,45	,82	,83

561 < N > 1159; p < 0.05 bei r = 0.07.; p < 0.01 bei r = 0.08. (t2)



Die Korrelationen zwischen Kundenorientierung und den verschiedenen Antezedenzen ließen sich bei dieser Berechnung replizieren. Die Zusammenhänge sind sogar an manchen Stellen etwas höher. Besonders hoch sind erneut die Korrelationen zwischen Kundenorientierung und den Engagement-Skalen. Der niedrigste Zusammenhang ist, wie erwartet, zwischen Kundenorientierung und Extraversion ( $r=.18$ ) zu erkennen.

In der Regressionsanalyse (siehe Tabelle 3.11) werden insgesamt 35% Varianz durch die Antezedenzen bei der Kundenorientierung aufgeklärt. Bezogen auf die einzelnen Bereiche tragen bei den personenbezogenen Merkmalen erneut Neurotizismus und Verträglichkeit stark zur Varianzaufklärung bei. Bei den arbeitsplatzbezogenen Bedingungen findet sich zwar kein signifikanter Wert, dennoch hat, wie in der separaten Analyse, die Vorgesetztenunterstützung das höchste Beta-Gewicht. Bei den organisationsbezogenen Antezedenzen lässt die Dienstleistungsbezogene Sozialisation, wie erwartet, einen positiven Effekt erkennen.

**Tabelle 3.11: Multiple Regression aller Antezedenzen zur Vorhersage von Kundenorientierung**

<b>Kundenorientierung</b>		
	$\beta$	T
Schritt 1		
Internes Dienstleistungsklima	,02	,34
Display Rules	-,15**	-2,76
Dienstleist. Sozialisation	,14**	3,14
Negatives Betriebsklima	,04	,56
Organisationale Ungerechtigkeit	-,02	-,26
Soziale Unterstützung Vorgesetzte	,08	1,64
Soziale Unterstützung Kollegen	,02	,28
Neurotizismus	-,16**	-3,21
Verträglichkeit	,13**	2,90
Gewissenhaftigkeit	,02	,27
Offenheit	,08	1,71
Extraversion	-,07	-1,39
Arbeitszufriedenheit	,09	1,47
Affektives Commitment	-,05	-1,09
Engagement Hingabe	,09	1,08
Engagement Verausgabung	-,24**	-2,92
Engagement Vitalität	,46**	5,80
		<b>R²=,35**</b>

\* $p<.05$ . \*\* $p<.01$ . N=401 (t2)

Im Gegensatz zu den Einzelanalysen trägt in dieser Berechnung das Interne Dienstleistungsklima nicht zur Varianzaufklärung bei und die Variable Display Rules lässt ein negatives Vorzeichen erkennen. Dieser Vorzeichenwechsel wurde auch in der separaten Analyse festgestellt, was erneut darauf schließen lässt, dass der hohe Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen ( $r=.71^{**}$ ) diesen Effekt erklärt. Wie bereits in den einzelnen Auswertungen zu erkennen, trägt insbesondere die Variable Vitalität zur Varianzaufklärung bei. Unerwartet ist auch das negative, aber signifikante Vorzeichen bei der Variablen Verausgabung, obwohl die Korrelation eine andere Richtung angibt. Auch hier sind die Ausgangskorrelationen zwischen den einzelnen Engagement-Skalen sehr hoch ( $r=.82^{**}$  bis  $r=.83^{**}$ ), so dass auch hier wahrscheinlich wahre Varianz einer Variablen durch die andere Variable unterdrückt wird.

In dieser Analyse wurde eine Vielzahl von Variablen gleichzeitig betrachtet und es lagen teilweise hohe Interkorrelationen zwischen den Merkmalen vor. So ist es nicht verwunderlich, dass beispielsweise die arbeitsplatzbezogenen Antezedenzen einen hohen Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit erkennen lassen ( $r=.33^{**}$  bis  $r=-.57^{**}$ ), da Arbeitszufriedenheit die Bewertung der Arbeitssituation beinhaltet. Darüber hinaus sind die Korrelationen zwischen den Einstellungsvariablen und Kundenorientierung sehr hoch, insbesondere besteht, wie bereits ausgeführt, eine hohe Konstruktnähe zwischen Kundenorientierung und den Engagement-Skalen. Es liegt daher die Vermutung nahe, dass bei einer hierarchischen Regression, in der man die Einstellungsvariablen (in braun dargestellt) in einen zweiten separaten Schritt einfügt, die Beta-Koeffizienten der anderen Variablen unterschiedlich ausfallen als bei gemeinsamer Betrachtung in einem Schritt. Es zeigt sich aber, dass selbst bei dieser Analyse (hierarchische Regression mit zwei Schritten) sich die einzelnen Betagewichte und die Gesamtaufklärung der Varianz nur unbedeutsam verändern.

Zusammenfassend kann man aufgrund dieser Analyse festhalten, dass kundenorientierte Personen sich gut sozialisiert haben, viel Energie und Tatendrang mitbringen und als verträglich und emotional stabil einzustufen sind. Die postulierten Hypothesen (H1a bis H1k) können, aufgrund der durchgeführten Analysen, als weitgehend bestätigt angesehen werden. Es existieren verschiedene Antezedenzen, die in einem substantiellen Zusammenhang zur Kundenorientierung stehen. Am geringsten tragen in dieser Studie allerdings direkt arbeitsplatzbezogene Merkmale

bei, wobei in diesem Kontext das Problem der relativ geringen Konstruktnähe zu beachten ist. Dagegen haben verschiedene Bedingungen auf der Organisationsebene und Merkmale in der Persönlichkeitsstruktur einen höheren Einfluss. Die Befunde liefern bedeutsame Hinweise darauf, dass Kundenorientierung als persönliche positive Einstellung zur Berufsrolle des Dienstleisters definiert werden kann. Kundenorientierte Mitarbeiter haben sich mit ihrer Rolle identifiziert und haben Freude an ihrer Tätigkeit. Kundenorientierung sollte daher der These entsprechend als persönliche interne Ressource, eine positive Wirkung auf das Wohlbefinden haben. Dies ist Thema der nachfolgenden Kapitel.

### **3.2 Der direkte Effekt von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden**

Das zentrale Thema dieser Arbeit beschäftigt sich mit dem Einfluss der persönlichen Kundenorientierung auf Variablen psychischen Wohlbefindens, explizit auf das Konstrukt Burnout mit den drei Dimensionen der Emotionalen Erschöpfung, der Depersonalisation und der Reduzierten Persönlichen Leistungsfähigkeit. Ausgangspunkt bei der Überprüfung der postulierten Hypothesen war die Fragestellung, ob zwischen Kundenorientierung und Burnout ein negativer Zusammenhang besteht.

In der neueren Literatur (Brotheridge & Lee, 1998; Büssing & Schmitt, 1998; Demerouti et al., 2001; Lee & Ashforth, 1996; Leiter, 1993; Nerdinger & Röper, 1999; Posig & Kickul, 2003; Schaufeli & Buunck, 1996) finden sich vermehrt Hinweise darauf, dass der Reduzierten Persönlichen Leistungsfähigkeit ein anderes theoretisches Konzept zugrunde liegt als den anderen beiden Burnout- Variablen der Emotionalen Erschöpfung und der Depersonalisation. Es wird daher davon ausgegangen, dass die Reduzierte Persönliche Leistungsfähigkeit stärker mit Ressourcen, also in dieser Untersuchung mit der Kundenorientierung, einhergeht und daher die Zusammenhänge besonders hoch ausfallen. Da der Reduzierten Persönlichen Leistungsfähigkeit eine invertierte Polung zugrunde liegt, wird im Folgenden immer von der Persönlichen Leistungsfähigkeit gesprochen.

Betrachtet man zunächst die korrelative Struktur zwischen den untersuchten Skalen zu t1 (Tabelle 3.12) ist Folgendes festzustellen. Die Ergebnisse zeigen die erwarteten Richtungen. Kundenorientierung hat einen signifikanten negativen Zusammenhang zur Emotionalen Erschöpfung ( $r = -.30^{**}$ ) und zur Depersonalisation ( $r = -.31^{**}$ ). Zwischen Kundenorientierung und Persönlicher Leistungsfähigkeit lässt sich ein höherer und positiver Zusammenhang feststellen ( $r = .49^{**}$ ).

**Tabelle 3.12: Korrelationsmatrix der erfassten Variablen zur Untersuchung der direkten Effekte im Querschnitt (Gesamtdatensatz t1)**

Variable	M	SD	1	2	3	4	5
1. Alter	40,93	10,64					
2. Geschlecht	1,44	,50	,20				
3. Kundenorientierung	3,98	,41	,19	,06			
4. Emotionale Erschöpfung	2,48	1,00	-,17	-,06	<b>-,30</b>		
5. Depersonalisation	2,10	1,00	-,18	,10	<b>-,31</b>	,57	
6. Persönli. Leistungsfähigk.	4,46	1,02	,12	,04	<b>,49</b>	-,23	-,16

1522 < N > 1548;  $p < 0.01$  bei  $r = 0.10$ ;  $p < 0.05$  bei  $r = 0.06$ .

Insofern entsprechen diese Ergebnisse der hier postulierten These (H2a), dass Kundenorientierung als Ressource eingestuft werden kann. Hoch kundenorientierte Mitarbeiter sind weniger erschöpft, zeigen weniger Depersonalisation und erleben insbesondere stärker ein Gefühl von Kompetenz und Stolz bei der Arbeit (H2c). Sie identifizieren sich stärker mit den Arbeitsinhalten und können dementsprechend auch stärker positive Aspekte für das eigene Wohlbefinden aus der Arbeit ziehen.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist in den Ergebnissen zum Alter und Geschlecht zu erkennen. Es zeigt sich, dass ältere Personen tendenziell weniger stark belastet reagieren und darüber hinaus eine höhere Persönliche Leistungsfähigkeit angeben. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis liegt darin, dass sich ältere Personen bessere Techniken angeeignet haben, um mit Belastungen bei der Arbeit umzugehen, beispielsweise Coping-Strategien oder Schaffung von Handlungsspielräumen (Gross, Carstensen, Pasupathi, Tsai, Gottestam & Hsu, 1997). Eine zweite Erklärung findet sich in der These des „healthy worker effect“ (vgl. auch Waldron, Herold, Dunn & Staum, 1982), die besagt, dass in arbeitsbezogenen Felduntersuchungen häufig nur die gesünderen Mitarbeiter anzutreffen sind, da die belasteten und kranken Mitarbeiter den Befragungen gar nicht mehr zur Verfügung stehen, weil sie bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden sind. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass ältere Mitarbeiter eine höhere Kundenorientierung angeben. Dafür gibt es zwei Erklärungen. Zum einen könnte dieses Ergebnis darauf hindeuten, dass ältere Mitarbeiter im Schnitt länger im Unternehmen oder im Beruf tätig sind und sich dementsprechend besser sozialisiert haben. Zum anderen könnten bei älteren Arbeitnehmern andere Wertesysteme bestehen, die eine höhere Kundenorientierung bedingen. Bei der Depersonalisation zeigt sich darüber hinaus ein Effekt des Geschlechtes und zwar in der Form, dass Männer stärker mit Depersonalisation reagieren.

Wie bereits im Methodenteil ausgeführt, ist es bei der Untersuchung von Zusammenhängen zu empfehlen, durch die Kontrolle von Drittvariablen Alternativerklärungen auszuschließen (Cook & Campbell, 1979). Aus diesem Grund wurde mit dem querschnittlichen Datensatz t2 / N=1180 (der t1-Datensatz enthält nicht die Variablen des Internen Dienstleistungsklimas und der Display Rules) eine hierarchische multiple Regression berechnet und erwartet, dass Kundenorientierung trotz Kontrolle verschiedener Drittvariablen, zusätzlich Varianz bei den Burnout-Dimensionen aufklärt.

Neben Alter und Geschlecht wurden deshalb die bereits beschriebenen Antezedenzen des vorangegangenen Kapitels als Kontrollvariablen herangezogen und separat für jede einzelne Burnout-Dimension eine Analyse durchgeführt. Da insgesamt 19 Kontrollvariablen (17 Antezedenzen, Alter und Geschlecht) im ersten Schritt in die Regression eingefügt wurden und es nicht Ziel dieser Studie ist, deren Aufklärungsbeitrag bei den Burnout-Dimensionen im Einzelnen zu untersuchen, sind im ersten Schritt in der nachfolgenden Tabelle 3.13, auch zur Übersichtlichkeit, nur die jeweils fünf Merkmale mit den höchsten Betagewichten und der insgesamt erklärte Varianzanteil durch alle Kontrollvariablen abgebildet.

Die Ergebnisse (Tabelle 3.13) lassen erkennen, dass trotz Kontrolle einer Vielzahl verschiedener Variablen Kundenorientierung bei der Emotionalen Erschöpfung noch zusätzlich 2% Varianz, bei der Depersonalisation 5% Varianz und bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit 4% Varianz aufklärt. Da diese Analyse als ein sehr konservatives Vorgehen eingestuft werden kann, sind diese Ergebnisse als bedeutsam einzustufen. Insbesondere zeigen sie auch noch einmal auf, dass trotz der hohen Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und den Engagement-Skalen, Kundenorientierung, über die Engagement-Skalen hinaus, bedeutsame Varianzanteile bei den Burnout-Dimensionen bindet. Hätte man in diesen Analysen die Einstellungsvariablen herausgenommen, wäre die Varianzaufklärung sogar noch höher ausgefallen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass Kundenorientierung bei Burnout einen bedeutsamen Erklärungsbeitrag leistet.

**Tabelle 3.13: Hierarchische Regression von Kundenorientierung auf die Burnout-Dimensionen unter Berücksichtigung verschiedener Kontrollvariablen (Gesamtdatensatz t2)**

<b>1. Emotionale Erschöpfung</b>			
	$\beta$	T	
Schritt 1 (Kontrollvariablen) <sup>1</sup>			
Display Rules	,15**	3,19	
Neurotizismus	,18**	4,01	
Engagement Verausgabung	,29**	3,98	
Engagement Vitalität	-,31**	- 4,52	
Arbeitszufriedenheit	-,51**	- 9,41	
			R <sup>2</sup> =51**
Schritt 2			
Kundenorientierung	-,16**	- 3,54	$\Delta R^2=02^{**}$
<b>2. Depersonalisation</b>			
	$\beta$	T	
Schritt 1 (Kontrollvariablen) <sup>1</sup>			
Verträglichkeit	-,14**	- 2,97	
Engagement Verausgabung	,17**	2,03	
Engagement Hingabe	-,19**	- 2,20	
Alter	-,20**	- 4,30	
Arbeitszufriedenheit	-,33**	- 5,27	
			R <sup>2</sup> =33**
Schritt 2			
Kundenorientierung	-,28**	- 5,43	$\Delta R^2=05^{**}$
<b>3. Persönliche Leistungsfähigkeit</b>			
	$\beta$	T	
Schritt 1 (Kontrollvariablen) <sup>1</sup>			
Dienstleistungs. Sozialisation	,09**	1,98	
Alter	,12**	2,42	
Neurotizismus	-,14**	- 2,60	
Engagement Hingabe	,27**	3,11	
Engagement Vitalität	,31**	3,80	
			R <sup>2</sup> =32**
Schritt 2			
Kundenorientierung	,27**	5,09	$\Delta R^2=04^{**}$

\*\*p<.01. (t2-Gesamtdatensatz) <sup>1</sup> = (jeweils die fünf signifikanten Variablen mit den höchsten Betagewichten)

Zusammenfassend kann man an dieser Stelle festhalten, dass sich durchweg direkte negative Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und Burnout, auch unter Berücksichtigung verschiedener Kontrollvariablen, finden lassen. Erste Hinweise bestätigen somit, dass Kundenorientierung als Ressource klassifiziert werden kann und damit einen positiven Einfluss im Rahmen des Stresskonzeptes liefert. Da dieser Arbeit längsschnittliche Daten vorliegen, wurde der direkte Effekt von Kundenorientierung auf Burnout auch im Längsschnitt untersucht, da längsschnittliche Analysen die Ableitung von Kausalaussagen ermöglichen. Das nachfolgende Kapitel stellt die Ergebnisse zu den direkten Effekten im Längsschnitt ausführlich dar.

### **3.2.1 Die längsschnittlichen Ergebnisse zu den direkten Effekten von Kundenorientierung auf die Burnout-Dimensionen**

Datenbasis war zu dieser Analyse das Längsschnittpanel mit einem N=597 (mit Norm berechnet). Wie dargestellt, bietet die vorliegende Längsschnittuntersuchung die Möglichkeit, das Bedingungsgefüge der beschriebenen Variablen zu präzisieren. Es geht dabei um die Frage, ob zwischen den Variablen zeitverzögerte vs. synchrone Effekte überwiegen und ob umgekehrte Kausaleffekte eine Rolle spielen. In den folgenden Abschnitten werden daher verschiedene Variablenkombinationen ausgeführt. Wie bereits im Methodenteil beschrieben, wurden zur Beantwortung dieser Fragestellungen jeweils verschiedene LISREL-Modelle berechnet und Modellvergleiche angestellt. Dabei gilt, dass jedes entwickelte Modell so gut ist, wie es in der Lage ist, Alternativerklärungen auszuschließen. Aus diesem Grund wurden verschiedene Modelle in Korrespondenz zum Basismodell modelliert, in denen verschiedene Effekte berücksichtigt wurden. Alle Modelle enthalten die Korrelationen zum ersten Messzeitpunkt und die Stabilitäten der untersuchten Variablen.

Zwischen den Erhebungen liegt ein Zeitabstand von ca. 12-18 Monaten. Synchrone Effekte zeigen somit, dass die Auswirkung der UV auf das Kriterium wahrscheinlich in weniger als diesem Zeitraum festzustellen ist. Dies bedeutet, dass mit den vorliegenden Daten nicht ausgesagt werden kann, ob die Wirkung nach 1 Woche, nach 6 Monaten oder 11 Monaten einsetzt, sondern synchrone Effekte lassen lediglich darauf schließen, dass sich die Wirkung in weniger als 12 Monaten entfaltet. Die referierten Modelltests basieren auf der Analyse der Kovarianz-Matrix. Da die beobachtbaren Variablen mit den latenten Variablen gleichgesetzt wurden, sind im Folgenden in grafischen Modellen die Latenten Variablen als Kreise dargestellt. Wird im Modell eine kausale Beziehung postuliert, so ist dies grafisch mit einer Linie und einem Pfeil angegeben, wird keine Kausalrichtung angenommen, hat die Verbindungslinie zwei Pfeile. Die angegebenen Parameterschätzungen sind stets komplett standardisierte Werte. Es werden jeweils nur Pfaddiagramme derjenigen Modelle dargestellt, die die empirischen Daten am besten abbilden.

Alter und Geschlecht wurden als Kontrollvariablen bei der Untersuchung der verschiedenen Modelle nicht berücksichtigt, da sie sich in Längsschnittanalysen häufig als nicht bedeutsam erwiesen haben (Zapf et al., 1996). Alter und Geschlecht sind stabile Drittvariablen, die mit zunehmender Anzahl an Datenerhebungswellen kontinuierlich weniger Einfluss haben.

Die folgenden Kapitel stellen die Beziehungen zwischen den behandelten Variablen differenziert dar. In Tabelle 3.14 sind zunächst die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der untersuchten Variablen abgebildet.

**Tabelle 3.14: Korrelationsmatrix der erfassten Variablen zur Untersuchung der direkten Effekte zu t1 und t2**

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Alter t1	39,7	10,1									
2. Geschlecht t1	1,39	0,49	,15								
3. Kundenorientierung t1	3,49	0,53	,11	,01							
4. Kundenorientierung t2	3,53	0,53	,16	-.10	<b>,43</b>						
5. Emotionale Erschöpf. T1	2,08	1,01	-.11	,03	-.24	-.32					
6. Emotionale Erschöpf. T2	2,07	1,07	-.09	,09	-.19	-.36	<b>,65</b>				
7. Depersonalisation t1	1,80	1,02	-.18	,18	-.26	-.31	,52	,42			
8. Depersonalisation t2	1,77	1,06	-.18	,12	-.22	-.33	,48	,59	<b>,65</b>		
9. Pers. Leistungsfähig. t1	4,02	1,02	,13	,04	,40	,29	-.26	-.18	-.17	-.15	
10. Pers. Leistungsfähig. t2	4,05	1,04	,18	,08	,31	,42	-.25	-.26	-.17	-.21	<b>,56</b>

*N=597;  $p < 0.01$  bei  $r = 0.11$ ;  $p < 0.05$  bei  $r = 0.09$ .*

An dieser Stelle sollte festgehalten werden, dass die Stabilitäten der erfassten Merkmale sich zwischen .43 und .65 (grau unterlegt) bewegen. Den niedrigsten Wert lässt die Kundenorientierung erkennen. Dies unterstützt die hier postulierte Hypothese, dass mit Kundenorientierung kein stabiles Merkmal im Sinne einer Persönlichkeitsvariable erfasst, sondern eine Einstellung gemessen wurde, die durch bestimmte Rahmenbedingungen veränderbar ist. Darüber hinaus lassen die zero-order Korrelationen erkennen, dass zwischen Kundenorientierung zu t1 und den Burnout-Dimensionen zu t2 durchweg signifikante Zusammenhänge bestehen. Die Korrelationen verhalten sich somit konsistent mit den vorgestellten Hypothesen und den Ergebnissen der querschnittlichen Berechnungen. Es zeigt sich somit, unabhängig von den längsschnittlichen Betrachtungen, dass sich die gefundenen Zusammenhangsmuster zwischen den untersuchten Merkmalen von t1 zu t2 replizieren lassen. Auf Basis der in dieser Arbeit vertretenden These, dass Kundenorientierung in einem positiven Zusammenhang zum Wohlbefinden steht, wird erwartet, dass ein negatives Verhältnis zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Erschöpfung bzw. Depersonalisation vorliegt und sich insbesondere zur Persönlichen Leistungsfähigkeit ein starker positiver Zusammenhang finden lässt, da Persönliche Leistungsfähigkeit stärker mit Ressourcen als mit Stressoren korrespondiert.

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich differenziert mit den Wirkungsrichtungen zwischen Kundenorientierung und den einzelnen Burnout-Dimensionen. Wie bereits ausgeführt, wurde in den folgenden Berechnungen zunächst ein Basismodell



modelliert, welches lediglich die Stabilitäten und die Korrelationen zwischen den t1 Variablen schätzt. Im zweiten Schritt wurden jeweils vier Modelle modelliert (Modell B bis E), in denen jeweils einzeln der synchrone und zeitverzögerte Effekt von Kundenorientierung auf die jeweilige Burnout-Dimension (Modell B und D) und die umgekehrten Kausaleffekte (synchron und zeitverzögert) von der jeweiligen Burnout-Dimension auf Kundenorientierung untersucht wurden (Modell C und E). In der Literatur werden vermehrt sogenannte Regelkreismodelle diskutiert (Daniels & Guppy, 1997). Auch in dieser Arbeit wird nicht ausgeschlossen, dass die Variablen sich gegenseitig beeinflussen. Aus diesem Grund wurden im Anschluss drei verschiedene Modelle mit wechselseitigen Effekten modelliert (Modell F bis H). Das erste Modell F testet das Vorliegen von gegenseitigen synchronen Effekten. In Längsschnittstudien überwiegen synchrone gegenüber zeitverzögerten Effekten (Sonnentag & Frese, 2003). Auch in dieser Untersuchung wird erwartet, dass synchrone Effekte wahrscheinlicher aufzufinden sind als zeitverzögerte Effekte. Deswegen wurden in einem ersten Modell wechselseitige synchrone Effekte untersucht und als mögliche Erklärung herangezogen. Eine weitere plausible These geht davon aus, dass eine hohe Kundenorientierung sich zeitverzögert positiv auf Burnout auswirkt bzw. reduziert und gleichzeitig eine geringe Ausprägung in der Burnout-Variable wiederum in einem kürzeren Zeitraum die Kundenorientierung positiv beeinflusst (Modell G).

Die überzeugendste Variante ist, dass ein hohes Ausmass an Burnout, beispielsweise eine hohe Erschöpfung, dazu führt, dass zeitverzögert die Kundenorientierung abnimmt und man insofern nicht mehr in der Lage ist, die positive Einstellung aufrecht zu halten. Dies wiederum führt unmittelbar dazu, dass die Emotionale Erschöpfung noch weiter zunimmt (synchroner Effekt). Diese Variante wird in dem dritten Modell H untersucht. Das nachfolgende Kapitel 3.2.1.1 beschäftigt sich zunächst mit dem Wirkungsgefüge zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Erschöpfung.

### **3.2.1.1 Kundenorientierung und Emotionale Erschöpfung**

In den Korrelationsanalysen konnte ein negativer Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Erschöpfung festgestellt werden. Es ist nun von großem Interesse, diesen Effekt im Längsschnitt kausal nachzuweisen und darüber hinaus die Wirkungsrichtung dieses Zusammenhanges zu untersuchen. Die zweite

These beschäftigt sich mit der zeitlichen Komponente. Es geht dabei um die Frage, ob eine Wirkung sich eher synchron oder zeitverzögert finden lässt. Zur Klärung dieser Annahmen wurden zunächst die Modelle A bis E modelliert und verglichen.

Tabelle 3.15 ist zu entnehmen, dass das Basismodell A, wie erwartet, einen schlechten Fit hat. Auch die zeitverzögerten Effekte zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Erschöpfung (Modell B und Modell C) lassen einen schlechten Modell-Fit erkennen, obwohl sich das Modell insgesamt etwas verbessert. Dagegen zeigt Modell E einen sehr guten Fit. Bei Modell E wird der synchrone umgekehrte Effekt von Emotionaler Erschöpfung auf die Kundenorientierung modelliert (-.29 T=-8,17). Dies bedeutet, dass eine hohe Emotionale Erschöpfung sich negativ auf die Kundenorientierung auswirkt, jedoch umgekehrt sich diese Beziehung nicht finden lässt (Modell D).

**Tabelle 3.15: Goodness of Fit Indizes von Kundenorientierung in Beziehung zur Emotionalen Erschöpfung**

Modelle und Typ	Overall fit index scales						
	$\chi^2$	df	P	GFI	AGFI	RMSEA	AIC
Kausalmodelle							
A: Basismodell	61,94	3	.000	.95	.84	.18	75,94
B: KOT1 → EMO T2	61,36	2	.000	.95	.76	.22	77,36
C: EMO T1 → KO T2	28,27	2	.000	.98	.88	.15	44,27
D: KO T2 → EMO T2	36,92	2	.000	.97	.85	.17	52,92
E: EMO T2 → KO T2	3,49	2	.175	1.00	.99	.04	19,49
F: KO T2→ EMO T2	3,11	1	.078	1.00	.97	.06	21,11
EMO T2→ KO T2							
G: KO T1→ EMO T2	2,16	1	.142	1.00	.98	.04	20,16
EMO T2→ KO T2							
H: EMO T1→ KO T2	0,92	1	.338	1.00	.99	.00	18,92
KO T2→ EMO T2							

N = 597; GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted goodness of fit index; RMSEA = root mean square error of approximation; AIC = Akaike information criterion

Um das Modell weiter zu spezifizieren, da theoretisch von Modellen mit wechselseitigen Effekten ausgegangen werden kann, wurden, wie beschrieben, verschiedene Kreismodelle (F bis H) getestet. Auf den ersten Blick zeigt Modell H den besten Modell-Fit (Chi-Square=0.92, df=1, P-value=0.338, RMSEA=0.000,

AIC=18,92, GFI= 1.00 AGFI=.99). Aber auch Modell F und Modell G lassen gute Modell-Indizes erkennen. Da Modell H und Modell E nicht genestet sind, sollte zunächst mit einem Chi-Quadrat-Differenzen-Test abgeglichen werden, ob zumindest Modell F oder Modell G dem Modell E überlegen ist (Jöreskog & Sörbom, 1993; Schermelleh-Engel et al., 2003). Der Test (siehe Tabelle 3.16) zeigt, dass sowohl Modell F als auch Modell G nicht signifikant besser die Daten abbilden als Modell E. Dies würde an dieser Stelle bedeuten, dass man das restriktivere Modell E den anderen beiden Modellen (F und G) vorziehen sollte.

**Tabelle 3.16: Chi-Quadrat-Differenzen-Test zur Testung von genesteten Strukturmodellen (Kundenorientierung und Emotionale Erschöpfung)**

	$\chi^2$	Df	Vergleich	Delta $\chi^2$	Delta df
Modell E ( $\text{Emo}_{t2} \rightarrow \text{KO}_{t2}$ )	3,49	2			
Modell F ( $\text{Emo}_{t2} \rightarrow \text{KO}_{t2} / \text{KO}_{t2} \rightarrow \text{Emo}_{t2}$ )	3,11	1	$M_E$ vs. $M_F$	0,38	1
Modell G ( $\text{Emo}_{t2} \rightarrow \text{KO}_{t2} / \text{KO}_{t1} \rightarrow \text{Emo}_{t2}$ )	2,16	1	$M_E$ vs. $M_G$	1,33	1

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . N=597

Da der Chi-Quadrat-Differenzen-Test zwischen Modell E und Modell H aufgrund fehlender Nestung nicht durchgeführt werden konnte, sollten andere Entscheidungskriterien betrachtet werden. Zum Vergleich alternativer einfacher Modelle wird empfohlen den AIC heranzuziehen (Schermelleh-Engel et al., 2003). Dabei wird generell davon ausgegangen, dass das Modell mit dem kleineren AIC die Daten besser abbildet. Nach Schermelleh-Engel et al. (2003) sollte aber die Differenz zwischen verschiedenen AIC-Indizes mindestens zwei Einheiten betragen, um sich eindeutig für ein Modell zu entscheiden. Sowohl Modell H als Modell E haben einen geringen AIC-Wert. Die Differenz zwischen diesen beiden Indizes ist äußerst niedrig (18,42 versus 19,49), was somit auch keinen eindeutigen Hinweis für die Überlegenheit eines der beiden Modelle liefert. AIC- als auch der Chi-Quadrat-Wert liegen sehr geringfügig auseinander und vermögen bei dieser Entscheidung nicht zu helfen. Der RMSEA mit einem Wert kleiner als 0.06 weist auf einen akzeptablen bis guten Fit, Werte größer als 0.1 weisen auf eine Ablehnung des Modells (Cudeck & Browne, 1993) hin. Bei Modell H ist der RMSEA gegenüber Modell E etwas besser. Insgesamt sprechen alle Gütekriterien bei Modell E und Modell H auf ein nicht mehr verbesserbares Modell hin, wobei die Werte bei Modell H noch etwas optimaler sind. An dieser Stelle soll daher schon einmal im Vorgriff auf die späteren Ausführungen gesagt werden, dass sich im Verlauf der anderen

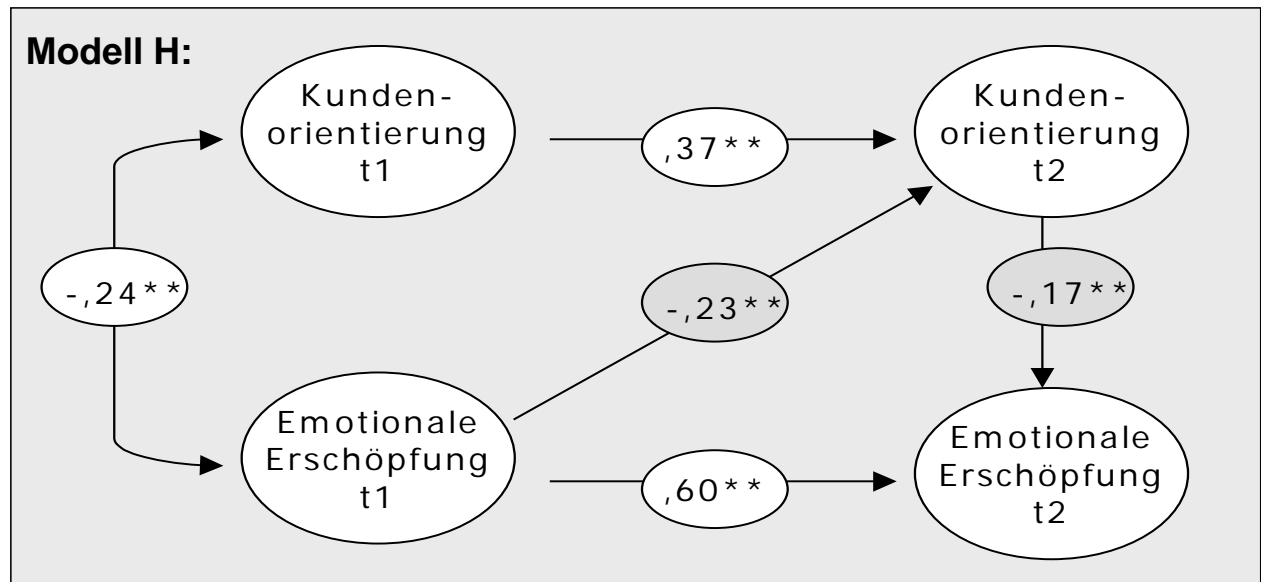
Analysen zeigen wird, dass Modell H sich auch im Zusammenhang Kundenorientierung und Depersonalisation bzw. Persönlicher Leistungsfähigkeit als das brauchbarste Modell herausstellt. Da die Korrelationsanalyse gezeigt hat, dass die einzelnen Burnout-Dimensionen nicht allzu hoch miteinander korrelieren ( $r = -.16$  bis  $.57$ ) und auch theoretisch unterschiedliche Konzeptionen vorliegen, war zunächst nicht zu erwarten, dass Modell H durchgängig diese Überlegenheit aufweist. Da diese Gleichverteilung als überzufällig zu deuten und daher als bedeutsam einzustufen ist, wird trotz relativ gleich guter Indizes von Modell E, Modell H präferiert. Dies bedeutet, dass die Daten tendenziell dafür sprechen, dass eine hohe Emotionale Erschöpfung sich zeitverzögert negativ auf die Kundenorientierung auswirkt ( $-.23^{**}$   $T = -6,19$ ) und wiederum eine niedrigere Kundenorientierung in einem kürzeren Zeitraum die Emotionale Erschöpfung erhöhen kann ( $-.17^{**}$   $T = -5,36$ ). Es kann daher interpretiert werden, dass eine Latenzzeit von 12 Monaten zu lang ist, um diese Wirkung zu beschreiben.

Die Effektgrößen sind als bedeutsam einzustufen, da man in längsschnittlichen Untersuchungen selten Koeffizienten größer als  $.30$  findet und sich in der arbeitspsychologischen Stressforschung die durchschnittlichen kausalen Effekte bei  $.12$  (Zapf et al., 1996) bewegen. Darüber hinaus wird durch die Berücksichtigung bzw. Kontrolle der Stabilitäten und der Korrelation zwischen der UV und der AV zu  $t_1$  bereits ein großer Anteil an der maximal verfügbaren Varianz gebunden, so dass nur noch ein geringerer Anteil an der Gesamtvarianz überhaupt aufgeklärt werden kann. Dieses Prinzip gilt auch bei der Interpretation der nachfolgenden Effekte.

Man kann insgesamt festhalten, dass im Vergleich zum Basismodell alle Kreismodelle sowie Modell E einen guten Fit erkennen lassen und deshalb davon ausgegangen werden kann, dass zwischen Emotionaler Erschöpfung und Kundenorientierung wechselseitige Zusammenhänge bestehen. Die plausibelste und auch theoretisch bedeutsamste Variante zeigt Modell H. Eine hohe Emotionale Erschöpfung führt demnach zeitverzögert zu einer verringerten Kundenorientierung, gleichzeitig führt eine verringerte Kundenorientierung, wie postuliert, dazu, dass das Wohlbefinden abnimmt. Da Kundenorientierung als eine persönliche Einstellung konzipiert ist, ist es nachzuvollziehen, dass eine hohe Erschöpfung erst nach einem gewissen Zeitraum eine negative Veränderung bei dieser Einstellung nach sich zieht. Von der anderen Seite betrachtet kann eine hohe Kundenorientierung, wie erwartet,

davor schützen, emotional auszubrennen. Das Modell H ist in nachfolgendem Pfaddiagramm 3.1 grafisch dargestellt.

**Abbildung 3.1: Pfaddiagramm direkter Effekte zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Erschöpfung**



### 3.2.1.2 Kundenorientierung und Depersonalisation

In gleicher Weise wie bei der Emotionalen Erschöpfung wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass eine hohe Kundenorientierung eine verringerte Depersonalisation zur Folge hat. Auch für diese Variable werden wechselseitige Effekte nicht ausgeschlossen, so könnte sich eine hohe Ausprägung bei der Depersonalisation negativ auf die Kundenorientierung auswirken. Kreismodelle werden daher als plausible Modelle herangezogen. Die zweite Frage betrifft wieder die Zeitkomponente. Es wird erwartet, dass zeitverzögerte Effekte, mindestens jedoch synchrone Effekte vorliegen. Die verschiedenen Modelle wurden in der beschriebenen Reihenfolge getestet (siehe Tabelle 3.17).

Erwartungsgemäß war auch bei der Depersonalisation das Basismodell A den Daten nicht genügend angepasst. Modell B, welches den zeitverzögerten Effekt von Kundenorientierung t1 auf Depersonalisation t2 modelliert, verbessert das Modell nicht. Der AGFI = .82 weist sogar auf ein schlechteres Modell hin. Im Gegensatz dazu zeigt Modell C (zeitverzögerter Effekt von Depersonalisation t1 auf Kundenorientierung t2) ein etwas besseren Modellfit, dennoch sind auch die Fit-Indizes (Chi-Square=18.95, df=2, P-value=0.000 RMSEA=0.12, AIC=34,95, GFI=.98 AGFI=.92) als nicht zufriedenstellend einzustufen. Modell D betrachtet den

synchronen Effekt von Kundenorientierung auf Depersonalisation. Auch dieses Modell zeigt einen eher schlechten Fit. Dagegen verbessert das Modell E den Fit deutlich.

**Tabelle 3.17: Goodness of Fit Indizes von Kundenorientierung in Beziehung zur Depersonalisation**

Modelle und Typ	Overall fit index scales						
	$\chi^2$	df	P	GFI	AGFI	RMSEA	AIC
Kausalmodelle							
A: Basismodell	47.69	3	.000	.96	.87	.16	61,69
B: KO T1 → DEP T2	45,45	2	.000	.96	.82	.19	61,45
C: DEP T1 → KO T2	18,95	2	.000	.98	.92	.12	34,95
D: KO T2 → DEP T2	30,36	2	.000	.98	.88	.15	46,36
E: DEP T2 → KO T2	6,71	2	.035	.99	.97	.06	22,71
F: DEP T2 → KO T2 KO T2 → DEP T2	6,27	1	.012	.99	.95	.09	24,27
G: KO T1→ DEP T2 DEP T2→KO T2	3,53	1	.060	1.00	.97	.07	21,35
H: DEPT1→KO T2 KO T2→ DEP T2	0,01	1	.904	1.00	1.00	.00	18,01

N = 597; GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted goodness of fit index; RMSEA = root mean square error of approximation; AIC = Akaike information criterion

Dies bedeutet, dass wie bei der Emotionalen Erschöpfung der synchrone Effekt von Depersonalisation auf Kundenorientierung (-.25\*\* T=-6,81) die Daten zunächst am besten abbildet. Auch bei der Depersonalisation wurden Modelle mit wechselseitigen Effekten getestet und es zeigte sich, dass diese Kreismodelle sehr brauchbare Modelle abbilden. Modell F, welches die synchronen Effekte in beide Richtungen testet, weist gegenüber Modell E einen etwas schlechteren Modellfit auf. Dagegen zeigt Modell H ein nicht mehr zu verbesserndes Ergebnis. Auch Modell G ist als gutes Modell zu betrachten. Aus diesem Grund wurde Modell E in einem chi-Quadrat-Differenzen-Test mit Modell F und Modell G verglichen. Modell H konnte erneut in dieser Analyse nicht berücksichtigt werden, da Modell H nicht mit dem restriktiveren Modell E genestet ist. Die  $\chi^2$ -Differenz zeigt (Tabelle 3.18), dass die Modelle zwar alle einen guten Modellfit haben, aber keines der in dieser Analyse untersuchten Kreismodelle (Modell F bzw. Modell G), dem Modell E signifikant überlegen ist.

**Tabelle 3.18: Chi-Quadrat-Differenzen-Test zur Testung von genesteten Strukturmodellen (Kundenorientierung und Depersonalisation)**

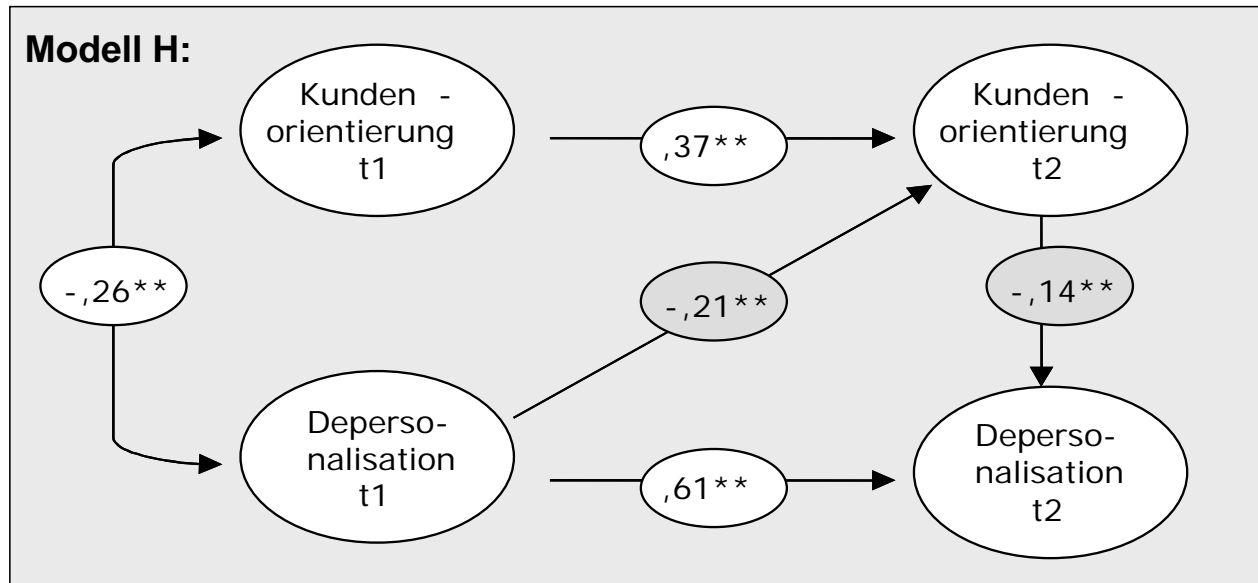
	$\chi^2$	Df	Vergleich	Delta $\chi^2$	Delta df
Modell E (Dep <sub>t2</sub> → KO <sub>t2</sub> )	6,71	2			
Modell F (Dep <sub>t2</sub> → KO <sub>t2</sub> / KO <sub>t2</sub> → Dep <sub>t2</sub> )	6,27	1	M <sub>E</sub> vs. M <sub>F</sub>	0,44	1
Modell G (Dep <sub>t2</sub> → KO <sub>t2</sub> / KO <sub>t1</sub> → Dep <sub>t2</sub> )	3,53	1	M <sub>E</sub> vs. M <sub>G</sub>	3,18	1

\*p<.05. \*\*p<.01. N=597

Um das restriktivere Modell E im Vergleich zu Modell H zu betrachten, wurde erneut der AIC herangezogen. Das Modell H hat den niedrigsten AIC (18,01). Modell E hat im Vergleich einen AIC von 22,71. Nach Schermelleh et al. (2003) können Differenzen von größer als 2 zwischen verschiedenen AIC-Indizes als brauchbares Kriterium zur Präferenz eines Modells herangezogen werden. Dies bedeutet, dass Modell H die Daten am besten abbildet und mit einem  $\chi^2$ -Wert von 0,01 im Verhältnis zu den Freiheitsgraden einem P-value von 0.904, einen RMSEA von 0.00, einem GFI von 1.00 und AGFI von 1.00 auf ein nicht mehr zu verbesserndes Modell hinweist. Modell H modelliert, dass eine hohe Depersonalisation zu t1 zeitverzögert eine geringere Kundenorientierung zu t2 bewirkt (-.21\*\* T=-5,65). Eine niedrige Kundenorientierung zu t2 bewirkt synchron wiederum einen Anstieg in der Depersonalisation (-.14\*\* T=-4,42). Dieses Verhältnis konnte auch bei der Emotionalen Erschöpfung herausgefunden werden.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass wechselseitige Beziehungen zwischen den Variablen Kundenorientierung und Depersonalisation bestehen. Insbesondere weisen die Daten darauf hin, dass ein hohes Ausmass an Depersonalisation, nach einem längeren Zeitraum, sich negativ auf die Kundenorientierung auswirkt. Dies ist nachzuvollziehen, denn man kann annehmen, dass es im Zustand einer distanzierten Haltung gegenüber Kunden schwierig ist, gleichzeitig freundlich und einfühlsam auf einen Kunden einzugehen. Darüber hinaus sollte eine Einstellung auch nicht so schnell veränderbar sein. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass eine niedrige Kundenorientierung, wie erwartet, wiederum den Zustand der Depersonalisation in einem kürzeren Zeitraum verschlimmern bzw. eine hohe Kundenorientierung die Depersonalisation verringern kann. Nachfolgend ist dieses Modell als Pfaddiagramm (siehe Abbildung 3.2 ) dargestellt.

**Abbildung 3.2: Pfaddiagramm direkter Effekte zwischen Kundenorientierung und Depersonalisation**



### 3.2.1.3 Kundenorientierung und Persönliche Leistungsfähigkeit

Persönliche Leistungsfähigkeit sollte, der These entsprechend, stark mit Ressourcen korrespondieren. Da Kundenorientierung als persönliche Ressource klassifiziert ist, wird erwartet, dass sich hohe Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und Persönlicher Leistungsfähigkeit zeigen lassen. Insbesondere wird davon ausgegangen, dass ein hohes Ausmass an Kundenorientierung dazu beiträgt, dass Herausforderungen erlebt werden können und sich somit die Persönliche Leistungsfähigkeit verbessert. Auch für die Persönliche Leistungsfähigkeit werden Modelle mit wechselseitigen Effekten als alternative Erklärung nicht ausgeschlossen. Der Tabelle 3.19 ist zu entnehmen, dass das Basismodell A, wie bei allen anderen Analysen, einen schlechten Fit zeigt. Auch die einzelnen zeitverzögerten Effekte (Modell B und C) lassen keine Verbesserung des Modells erkennen. Einen annähernd guten Fit lässt wiederum Modell E erkennen, indem der synchrone Effekt (.31\*\* T=8,68) von Persönlicher Leistungsfähigkeit auf Kundenorientierung modelliert wurde. Die Fit-Indizes bei Modell E weisen tendenziell aber auf ein noch verbesserungswürdiges Modell hin (Chi-Square=8.06, df=2, P-value=0.018 RMSEA=0.07, AIC=24,06, GFI=.99 AGFI=.97). Der umgekehrte synchrone Effekt von Kundenorientierung auf Persönliche Leistungsfähigkeit (Modell D) zeigt erneut einen etwas schlechteren Modellfit. In gleicher Weise wie bei der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation wurden auch bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit Modelle mit wechselseitigen Effekten untersucht.



**Tabelle 3.19: Goodness of Fit Indizes von Kundenorientierung in Beziehung zur Persönlichen Leistungsfähigkeit**

Modelle und Typ	Overall fit index scales						
	$\chi^2$	df	P	GFI	AGFI	RMSEA	AIC
Kausalmodelle							
A: Basismodell	69,01	3	.000	.95	.82	.19	83,01
B: KO T1 $\rightarrow$ LEI T2	64,21	2	.000	.95	.74	.23	80,21
C: LEI T1 $\rightarrow$ KO T2	59,65	2	.000	.95	.76	.22	75,65
D: KO T2 $\rightarrow$ LEI T2	12,81	2	.002	.99	.95	.10	28,81
E: LEI T2 $\rightarrow$ KO T2	8,06	2	.018	.99	.97	.07	24,06
F: LEI T2 $\rightarrow$ KO T2	3,88	1	.049	1.00	.97	.07	21,88
KO T2 $\rightarrow$ LEI T2							
G: KO T1 $\rightarrow$ LEI T2	0,24	1	.623	1.00	1.00	.00	18,24
LEI T2 $\rightarrow$ KO T2							
H: LEI T1 $\rightarrow$ KO T2	0,00	1	.959	1.00	1.00	.00	00,00
KO T2 $\rightarrow$ LEI T2							

N = 597; GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted goodness of fit index; RMSEA = root mean square error of approximation; AIC = Akaike information criterion

Tabelle 3.19 lässt erkennen, dass alle drei Modelle eine guten bis sehr guten Modell-Fit zeigen. Modell H hat einen optimalen Fit (Chi-Square=0.00, df=1 P-value=0.959 RMSEA=0.00, GFI=1.00 AGFI=1.00). Aber auch Modell F und Modell G sind als sehr brauchbare Modelle einzustufen, sodass wieder zunächst, bis auf Modell H, Modell E in einem chi-Quadrat-Differenzen-Test mit Modell F und Modell G verglichen wurde. Der chi-Quadrat-Differenzen-Test zeigt (Tabelle 3.20), dass Modell F die Daten signifikant besser abbildet als Modell E. Jedoch ist dies nur auf dem 5%-Niveau signifikant. Ein zweiter chi-Quadrat-Differenzen-Test lässt erkennen, dass Modell G auf dem 1%-Niveau dem Modell E vorzuziehen ist.

**Tabelle 3.20: Chi-Quadrat-Differenzen-Test zur Testung von genesteten Strukturmodellen (Kundenorientierung und Persönliche Leistungsfähigkeit)**

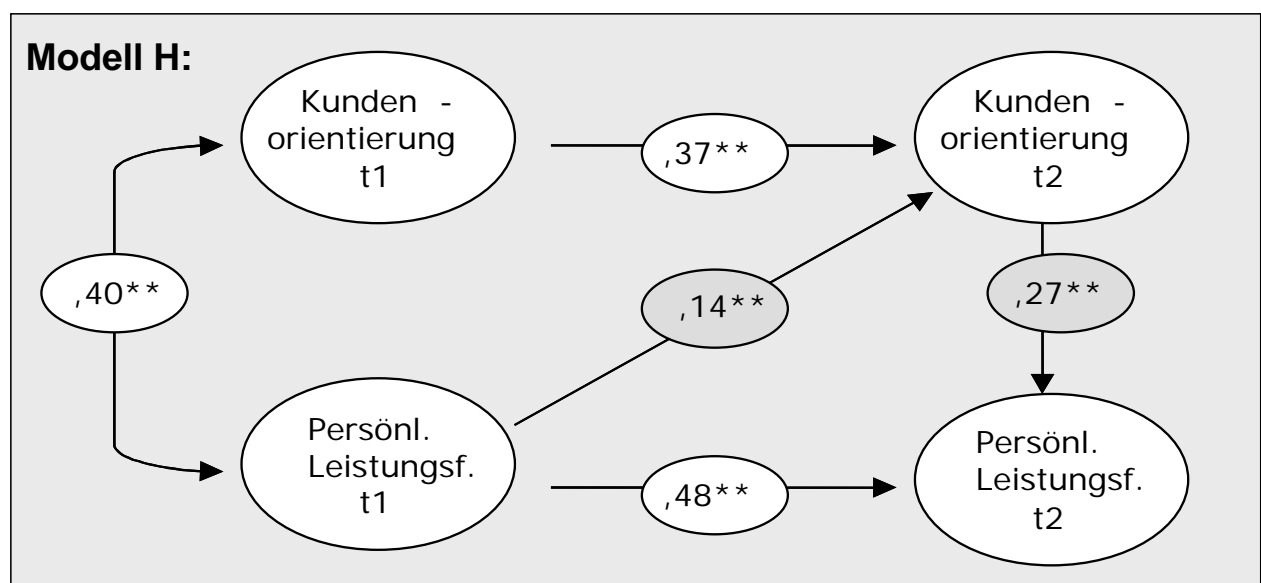
	$\chi^2$	Df	Vergleich	Delta $\chi^2$	Delta df
Modell E (Lei <sub>t2</sub> $\rightarrow$ KO <sub>t2</sub> )	8,06	2			
Modell F (Lei <sub>t2</sub> $\rightarrow$ KO <sub>t2</sub> / KO <sub>t2</sub> $\rightarrow$ Lei <sub>t2</sub> )	3,88	1	M <sub>E</sub> vs. M <sub>F</sub>	4,18*	1
Modell G (Lei <sub>t2</sub> $\rightarrow$ KO <sub>t2</sub> / KO <sub>t1</sub> $\rightarrow$ Lei <sub>t2</sub> )	0,24	1	M <sub>E</sub> vs. M <sub>G</sub>	7,82**	1

\*p<.05. \*\*p<.01. N=597

Aufgrund der fehlenden Nestung zwischen Modell E und Modell H kann zwischen diesen beiden Modellen kein chi-Quadrat-Differenzen-Test durchgeführt werden. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt, kann zur Beurteilung von verschiedenen Modellen der AIC herangezogen werden. Modell H hat im Vergleich zu allen anderen Modellen extrem gute Indizes, insbesondere einen nicht mehr verkleinerbaren AIC-Wert, der zum nächst besten Modell (Modell G) eine Differenz von über 18 bzw. zum Modell E eine Differenz von über 24 Einheiten aufweist, sodass man auf Basis dieser Information ableiten kann, dass Modell H den Daten am besten gerecht wird.

Man kann an dieser Stelle festhalten, dass sowohl Modell G als auch Modell H die Daten gut beschreiben. Da aber Modell H einen besseren AIC hat und darüber hinaus identisch mit den besten Modellen bei der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation ist, wird auch in der Beziehung Kundenorientierung und Persönliche Leistungsfähigkeit dieses Modell bevorzugt. Modell H besagt, dass eine hohe Persönliche Leistungsfähigkeit sich längerfristig positiv auf die Kundenorientierung auswirkt (.14\*\* T=3,62). Gleichzeitig verbessert eine hohe Kundenorientierung wiederum synchron die Persönliche Leistungsfähigkeit (.27\*\* T=8,14). Umgekehrt formuliert bedeutet dies, dass eine Person, die eine niedrigere Persönliche Leistungsfähigkeit über einen gewissen Zeitraum wahrnimmt, wiederum ihre positive Einstellung als Dienstleister verringert. Auch für dieses Modell H ist nachfolgend das Pfaddiagramm grafisch abgebildet.

**Abbildung 3.3: Pfaddiagramm direkter Effekte zwischen Kundenorientierung und Persönlicher Leistungsfähigkeit**



Zusammenfassend belegen die durchgeführten Analysen zwischen Kundenorientierung und den Burnout-Dimensionen, dass Modelle mit wechselseitigen Effekten die Daten am besten abbilden und mit großer Wahrscheinlichkeit reziproke Beziehungen bestehen.

Man kann an dieser Stelle festhalten, dass Kundenorientierung nicht nur eine unabhängige Variable darstellt, die sich positiv auf das Wohlbefinden auswirkt, sondern gleichzeitig auch als abhängige Variable klassifiziert werden kann. Dementsprechend können hohe Burnout-Werte umgekehrt die persönliche Kundenorientierung verringern.

### **3.2.2 Zusammenfassende Betrachtung zu den direkten Effekten**

Die postulierte Hypothese, dass Kundenorientierung eine Ressource darstellt und einen direkten positiven Effekt auf das Wohlbefinden hat (H2a), konnte durch die hier untersuchten Daten unterstützt werden. Die durchgeführten längsschnittlichen Analysen konnten einen kausalen direkten Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und den drei Burnout-Dimensionen nachweisen. Darüber hinaus wurden aber auch umgekehrte Kausaleffekte von den drei Burnout-Dimensionen auf Kundenorientierung gefunden (H2c). Dies lässt sich dahingehend interpretieren, dass zwischen Kundenorientierung und Burnout Rückkopplungsschleifen bestehen. Kundenorientierung hat demnach einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden. Das Wohlbefinden wirkt aber wiederum auch auf die Kundenorientierung zurück. Als Dienstleister eine positive Einstellung mitzubringen, schützt demnach vor Burnout. Andererseits kann ein hoher Erschöpfungszustand dazu führen, dass man nicht mehr in der Lage ist, diese positive Einstellung aufrecht zu erhalten.

In der nachfolgenden Tabelle 3.21 sind die jeweiligen signifikanten Effekte des jeweils besten Modells zusammenfassend aufgelistet. Die Daten repräsentieren standardisierte Lösungen und können im Sinne von Pfadkoeffizienten interpretiert werden. Wie erwartet ging der stärkste Effekt von Kundenorientierung auf die Persönliche Leistungsfähigkeit aus (H2b). Auffallend und als bedeutsam ist einzustufen, dass durchweg Modell H die Daten am besten abbildet. Dies deutet darauf hin, dass die Wirkung von Kundenorientierung auf die Burnout –Dimensionen sich eher zeitnah (weniger als 12 Monate) entfaltet, dagegen aber die Wirkung von der AV auf die Kundenorientierung erst über einen längeren Zeitraum zu erwarten ist.

**Tabelle 3.21: Signifikante Parameterschätzwerte der einzelnen Pfade der besten Modelle**

UV	Emotionale Erschöpfung (AV)			
	Zeitverzögerter Effekt von UVt1 auf AVt2	Synchroner Effekt von UVt2 auf AVt2	Umgekehrter zeitverzögerte Effekt von AVt1 auf UVt2	Umgekehrter synchroner Effekt Von AVt2 auf UVt2
<b>Kundenorientierung</b>		-.17 (Modell H)	-.23 (Modell H)	
	Depersonalisation (AV)			
	Zeitverzögerter Effekt von UVt1 auf AVt2	Synchroner Effekt von UVt2 auf AVt2	Umgekehrter zeitverzögerte Effekt von AVt1 auf UVt2	Umgekehrter synchroner Effekt Von AVt2 auf UVt2
<b>Kundenorientierung</b>		-.14 (Modell H)	-.21 (Modell H)	
	Persönliche Leistungsfähigkeit (AV)			
	Zeitverzögerter Effekt von UVt1 auf AVt2	Synchroner Effekt von UVt2 auf AVt2	Umgekehrter zeitverzögerte Effekt von AVt1 auf UVt2	Umgekehrter synchroner Effekt Von AVt2 auf UVt2
<b>Kundenorientierung</b>		.27 (Modell H)	.14 (Modell H)	

Da Kundenorientierung als eine Einstellung definiert ist, ist dieses Ergebnis theoretisch nachzuvollziehen, denn Einstellungen sind zwar in der Regel veränderbar und durch Umweltbedingungen beeinflusst, sie haben aber auch einen relativen festen Unterbau und reagieren nicht sofort auf jede Modifikation (Fishbein & Ajzen, 1975). Vielmehr zeigen die Daten, dass Mitarbeiter erst länger an Burnout leiden müssen, um dass sich eine negative Veränderung bei der Kundenorientierung einstellt. Umgekehrt würde man nicht erwarten, dass ein Dienstleister sich erst über z.B. ein Jahr lang kundenorientiert verhalten muss, damit sich eine positive Wirkung entfaltet. Es bleibt festzuhalten, dass Personen mit einer hohen Kundenorientierung weniger häufig Symptome von Burnout haben. Dagegen kann aber ein hohes Ausmass an Burnout sich wiederum längerfristig negativ auf die Kundenorientierung auswirken. In der Diskussion wird dieses Thema noch einmal aufgegriffen.

### 3.3 Der moderierende Effekt von Kundenorientierung auf Burnout

#### 3.3.1 Querschnittliche Betrachtung

Neben dem direkten Effekt ist bei der Erforschung von Ressourcen der moderierende Effekt von großer Bedeutung. In der Empirie wurden bisher mögliche Moderatoreffekte im Zusammenhang mit dienstleistungsspezifischen Belastungsfaktoren, Kundenorientierung und verschiedenen Stressreaktionen kaum aufgegriffen. Wie bereits im theoretischen Teil begründet und bereits in

vorangegangenen Analysen bestätigt, wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Kundenorientierung einen direkten negativen Zusammenhang zu Burnout aufweist. Es wird in dieser Untersuchung die These vertreten, dass neben der direkten positiven Wirkung von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden, Kundenorientierung darüber hinaus in der Lage ist, als Moderator eine positive Wirkung zu entfalten. In dieser Untersuchung wurde zur Überprüfung dieser Hypothese Emotionale Dissonanz als spezifischer Dienstleistungsstressor herangezogen und erwartet, dass zwischen diesem Stressor und Burnout eine positive Beziehung besteht. Dieser Zusammenhang konnte bereits auch in anderen Studien gefunden werden (Zapf et al., 2001). Der Hypothese entsprechend sollte Kundenorientierung als Moderator diese Beziehung moderieren und damit die Stressreaktion (Burnout) abpuffern. Einschränkend muss festgehalten werden, dass zwischen Emotionaler Dissonanz und Persönlicher Leistungsfähigkeit kein direkter substantieller Zusammenhang erwartet wird, da, wie bereits im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, Ressourcen stark mit der Persönlichen Leistungsfähigkeit korrespondieren, dagegen aber Belastungsvariablen, wie Emotionale Dissonanz, hoch mit der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation einhergehen, aber in der Regel niedrige bzw. unbedeutsame Zusammenhänge zur Leistungsfähigkeit erkennen lassen.

**Tabelle 3.22: Korrelationsmatrix der erfassten Merkmale (Gesamtdatensatz zu t1)**

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Alter	40,93	10,64						
2. Geschlecht	1,44	,50	,20					
3. Kundenorientierung	3,98	,41	,19	,06				
4. Emotionale Dissonanz	3,02	,90	-,18	-,03	-,01			
5. Emotionale Erschöpfung	2,48	1,00	-,17	-,06	-,30	,36		
6. Depersonalisation	4,46	1,02	-,18	,10	-,31	,38	,57	
7. Persönliche Leistungsfähigk.	2,10	1,00	,12	,04	,49	,04	-,23	-,16

1522 < N > 1548;  $p < 0.01$  bei  $r = 0.10$ ;  $p < 0.05$  bei  $r = 0.06$ .

Der Tabelle 3.22 ist zu entnehmen, dass Emotionale Dissonanz, wie postuliert, durchweg einen direkten positiven Zusammenhang zu den Burnout- Dimensionen Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation ( $r=.36^{**}$  und  $r=.38^{**}$ ) erkennen lässt. Sie zeigt aber keinen Zusammenhang zu der Variable der Persönlichen Leistungsfähigkeit ( $r=.04$ ). Zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung finden sich auch keine direkten signifikanten Zusammenhänge. Die direkte Beziehung zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung wird erneut im

nachfolgenden Kapitel 3.4 aufgegriffen, indem die indirekten Effekte von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf Burnout dargestellt sind.

Für die verschiedenen Dimensionen des Burnout-Konstruktes wurden getrennt moderierte hierarchische Regressionsanalysen berechnet. In die Regressionsgleichung gingen in allen Analysen in einem ersten Schritt zunächst das Alter und das Geschlecht als Kontrollvariablen ein. Im zweiten Schritt wurden jeweils die Emotionale Dissonanz und die Kundenorientierung hinzugefügt. Im letzten Schritt fand schließlich das Produkt aus Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung Eingang in den Regressionsansatz. Der Zuwachs an Varianzaufklärung durch den dritten Schritt stellt die kritische Prüfgröße für die Modellannahme einer Wechselwirkung beider Modellvariablen auf die jeweiligen abhängigen Variablen dar (Aiken & West, 1991).

Der Tabelle 3.23 ist zu entnehmen, dass für die Variablen Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation eine Moderatorwirkung nachgewiesen werden konnte. Dies bedeutet, dass Kundenorientierung neben dem direkten auch einen puffernden Effekt ausübt. Die positive Beziehung zwischen Emotionaler Dissonanz und Belastungsreaktionen wie Emotionaler Erschöpfung oder Depersonalisation kann durch eine hohe Kundenorientierung abgepuffert werden. Mitarbeiter mit hoher Kundenorientierung reagieren demnach beim gleichzeitigen Vorliegen von hoher Emotionaler Dissonanz weniger stark mit Emotionaler Erschöpfung als niedrig kundenorientierte Personen.

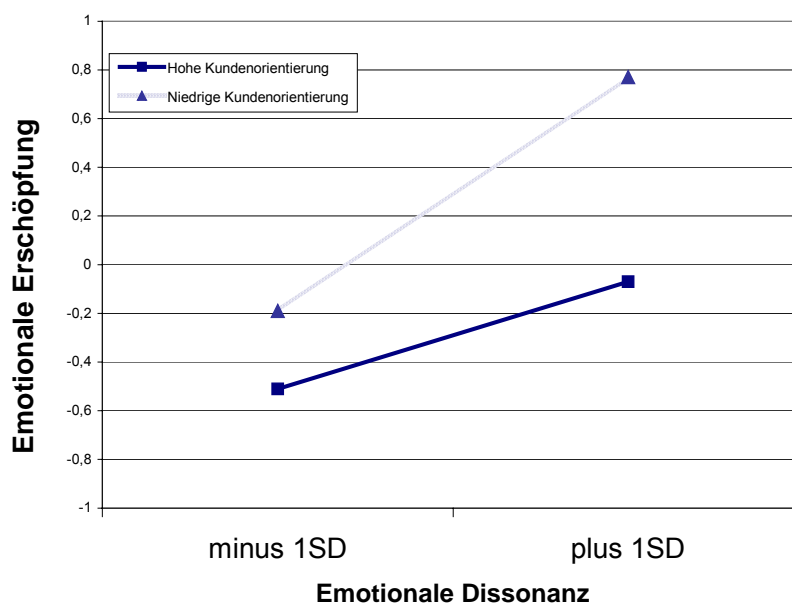
**Tabelle 3.23: Moderierte Regressionsanalysen zur Vorhersage der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation durch Alter, Geschlecht, Emotionale Dissonanz, Kundenorientierung und den Wechselwirkungsterm (t1-Gesamtdatensatz)**

	Emotionale Erschöpfung			Depersonalisation		
	$\beta$	T		$\beta$	T	
Schritt 1						
Alter	-,16**	- 6,31		-,20**	-7,89	
Geschlecht	-,03	- 1,10	R <sup>2</sup> =03**	,14**	5,62	R <sup>2</sup> =05**
Schritt 2						
Emotionale Dissonanz	,35**	15,05		,37**	16,35	
Kundenorientierung	-,29**	-12,26	$\Delta R^2=19^{**}$	-,31**	-13,54	$\Delta R^2=22^{**}$
Schritt 3						
Wechselwirkungsterm	-,13**	-5,88	$\Delta R^2=02^{**}$	-,15**	- 6,81	$\Delta R^2=02^{**}$

\*p<.05. \*\*p<.01.  $\beta$ = dem jeweiligen Schritt entnommen

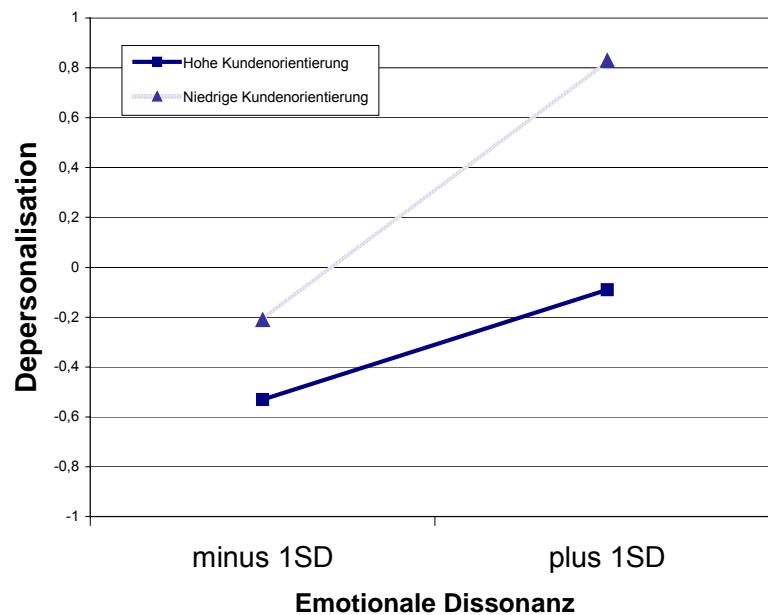
Darüber hinaus haben sowohl Kundenorientierung als auch Emotionale Dissonanz, in der erwarteten Richtung, einen signifikanten direkten Effekt auf die beiden Burnout-Dimensionen. In der Abbildung 3.4 ist dieser Effekt für die Emotionale Erschöpfung grafisch dargestellt (Aiken & West, 1991). Die Grafik zeigt, dass beim Vorliegen von geringer Emotionaler Dissonanz und hoher Kundenorientierung die Emotionale Erschöpfung schwächer ausgeprägt ist als bei Personen mit geringer Emotionaler Dissonanz und gleichzeitig niedriger Kundenorientierung. Der moderierende Effekt zeigt sich aber deutlich bei Personen mit hoher Emotionaler Dissonanz. In diesem Fall sind Personen mit niedriger Kundenorientierung deutlich stärker erschöpft als Personen mit hoher Kundenorientierung.

**Abbildung 3.4: Grafische Darstellung des moderierenden Effektes von Kundenorientierung auf den Zusammenhang von Emotionaler Dissonanz und Emotionaler Erschöpfung**



Auch bei der folgenden Abbildung 3.5, die diesen Effekt für die Depersonalisation aufzeigt, ist zu erkennen, dass insbesondere bei hoher Emotionaler Dissonanz und gleichzeitig niedriger Kundenorientierung, die Depersonalisation besonders stark ausgeprägt ist. Dies bedeutet, dass eine hohe Kundenorientierung bei gleichzeitig hoher Emotionaler Dissonanz, Erschöpfungszuständen und der Depersonalisation entgegenwirken kann.

**Abbildung 3.5: Grafische Darstellung des moderierenden Effektes von Kundenorientierung auf den Zusammenhang von Emotionaler Dissonanz und Depersonalisation**



Wie die folgende Tabelle 3.24 erkennen lässt, konnte dagegen für die Variable der Persönlichen Leistungsfähigkeit keine Moderatorwirkung festgestellt werden. Wie bereits postuliert, spielen bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit andere Zusammenhänge eine bedeutsamere Rolle.

**Tabelle 3.24: Moderierte Regressionsanalyse zur Vorhersage der Persönlichen Leistungsfähigkeit durch Alter, Geschlecht, Emotionale Dissonanz und Kundenorientierung und den Wechselwirkungsterm**

Persönliche Leistungsfähigkeit				
	$\beta$	T		
Schritt 1				
Alter	,12**	4,51		
Geschlecht	,02	,73	R <sup>2</sup> =,02**	
Schritt 2				
Emotionale Dissonanz	,05*	2,04		
Kundenorientierung	,48**	20,03	$\Delta R^2=,23^{**}$	
Schritt 3				
Wechselwirkungsterm	-,02	-,80	$\Delta R^2=,00$	

\*p<.05. \*\*p<.01.  $\beta$ = dem jeweiligen Schritt entnommen

Persönliche Leistungsfähigkeit scheint stärker durch die direkte Wirkung von Ressourcen erklärbar und Belastungen gehen stärker mit Variablen wie Emotionaler Erschöpfung einher. In einer Untersuchung von Zapf und Holz (2006) konnte gezeigt



werden, dass Emotionale Dissonanz keinen direkten Zusammenhang zur Persönlichen Leistungsfähigkeit, dagegen aber Variablen wie Sensitivitätsanforderungen einen hohen Zusammenhang zur Persönlichen Leistungsfähigkeit erkennen lassen.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass Kundenorientierung die erwartete positive Wirkung auf das Wohlbefinden hat (H3a). Bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit ist zu erkennen, dass zwischen Emotionaler Dissonanz und diesem Kriterium kein bedeutsamer Zusammenhang besteht (H3b). Emotionale Dissonanz erweist sich dagegen als bedeutsamster Prädiktor bei der Emotionalen Erschöpfung und der Depersonalisation.

### 3.3.2 Längsschnittliche Betrachtung

Da dieser Arbeit längsschnittliche Daten vorliegen, wurde der moderierende Effekt von Kundenorientierung auch im Längsschnitt untersucht. Datenbasis war zu dieser Analyse das Längsschnittpanel mit einem N=597. In Tabelle 3.25 sind zunächst die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der untersuchten Variablen dargestellt.

**Tabelle 3.25: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der im Längsschnitt erfassten Variablen zur Untersuchung der moderierenden und indirekten Effekte**

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Alter t1	39,7	10,1											
2. Geschlecht t1	1,39	0,49	,15										
3. Kundenorientierung t1	3,49	0,53	,11	,01									
4. Kundenorientierung t2	3,53	0,53	,16	-,10	,43								
5. Emotionale Dissonanz t1	2,64	0,92	-,17	-,04	-,08	-,11							
6. Emotionale Dissonanz t2	2,60	0,89	-,15	,00	-,03	-,14	,50						
7. Emotionale Erschöpf. t1	2,08	1,01	-,11	,03	-,24	-,32	,36	,33					
8. Emotionale Erschöpf. t2	2,07	1,07	-,09	,09	-,19	-,36	,30	,40	,65				
9. Depersonalisation t1	1,80	1,02	-,18	,18	-,26	-,31	,34	,33	,52	,42			
10. Depersonalisation t2	1,77	1,06	-,18	,12	-,22	-,33	,32	,38	,48	,59	,65		
11. Pers. Leistungsfähig. t1	4,02	1,02	,13	,04	,40	,29	,00	-,08	-,26	-,18	-,17	-,15	
12. Pers. Leistungsfähig. t2	4,05	1,04	,18	,08	,31	,42	-,02	-,12	-,25	-,26	-,17	-,21	,56

N=597;  $p < 0.01$  bei  $r = 0.11$ ;  $p < 0.05$  bei  $r = 0.09$ .

Zwischen Emotionaler Dissonanz zu t1 und den Burnout- Dimensionen Emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation zu t2 finden sich die erwarteten signifikanten Zusammenhänge. Zwischen der Dimension der Persönlichen Leistungsfähigkeit zu t2 und der Emotionalen Dissonanz zu t1 ist, wie angenommen, kein signifikanter Zusammenhang zu erkennen. Die Korrelationen verhalten sich somit konsistent mit den vorgestellten Hypothesen und den Ergebnissen der querschnittlichen Berechnungen. Der längsschnittliche Moderatoreffekt wurde erneut mit Hilfe einer moderierten Regression berechnet, wobei im ersten Schritt Alter und Geschlecht zu

t1 und im zweiten Schritt das Kriterium zu t1 kontrolliert wurden. Im dritten Schritt wurden die beiden unabhängigen Variablen Emotionale Dissonanz (t1) und Kundenorientierung (t1) hinzugefügt. Im letzten Schritt fand schließlich das Produkt aus Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung Eingang in den Regressionsansatz. Diese methodische Vorgehensweise wurde gegenüber der Verwendung von latenten Verfahren bevorzugt, da das Identifizieren von längsschnittlichen Moderatoreffekten, beispielsweise in LISREL-Modellen, sehr problembehaftet ist (Moosbrugger, Schermelleh-Engel & Klein 1997). LISREL verhält sich bei der Identifizierung von Moderatoreffekten selten robust, da die Voraussetzung der Normalverteilung des Moderatortermes in der Regel nicht gewährleistet ist.

Die Ergebnisse der Tabelle 3.26 zeigen, dass sowohl bei der Emotionalen Erschöpfung als auch bei der Depersonalisation zu t2 ein Moderatoreffekt nachgewiesen werden konnte. Der Varianzzuwachs bei beiden Konzepten beträgt 1%. Es kann interpretiert werden, dass bei hoher Emotionaler Dissonanz und gleichzeitig niedriger Kundenorientierung, ein erhöhter negativer Effekt auf das Wohlbefinden nach mindestens 12 Monaten zu erwarten ist. Bei der Depersonalisation konnte von der Emotionalen Dissonanz ein marginaler aber direkter Effekt von t1 auf t2 festgestellt werden.

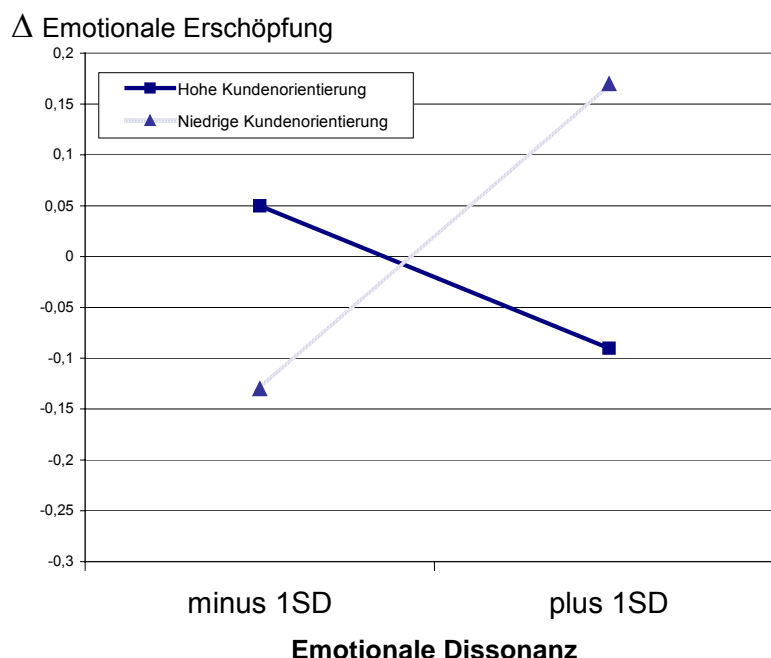
**Tabelle 3.26: Moderierte Regressionsanalysen zur längsschnittlichen Vorhersage der Emotionalen Erschöpfung (t2) und Depersonalisation (t2) durch Alter, Geschlecht, Kriterium, Emotionale Dissonanz, Kundenorientierung und den Wechselwirkungsterm (t1)**

	Emotionale Erschöpfung (t2)			Depersonalisation (t2)		
	$\beta$	T		$\beta$	T	
Schritt 1						
Alter (t1)	-,12**	-2,79		-,21**	-5,14	
Geschlecht (t1)	,10**	2,38	R <sup>2</sup> =02**	,17**	4,13	R <sup>2</sup> =06**
Schritt 2						
Kriterium (t1)	,66**	21,34	$\Delta R^2=43^{**}$	,68**	21,84	$\Delta R^2=43^{**}$
Schritt 3						
Emotionale Dissonanz (t1)	,04	1,19		,11**	3,33	
Kundenorientierung (t1)	-,02	-,63	$\Delta R^2=00$	-,07	-2,10	$\Delta R^2=01^{**}$
Schritt 4						
Wechselwirkungsterm	-,09**	-2,74	$\Delta R^2=01^{**}$	-,11**	-3,60	$\Delta R^2=01^{**}$

\*p<.05. \*\*p<.01.  $\beta$ = dem jeweiligen Schritt entnommen

Für die Kundenorientierung konnte, wie bereits im Kapitel über die direkten Effekte dargestellt, kein zeitverzögerter direkter Effekt gefunden werden. Die Daten sprechen erneut dafür, dass die direkten Effekte von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden unmittelbarer stattfinden bzw. sich in einem kürzeren Zeitrahmen als 12 Monate entfalten. Bei der Emotionalen Erschöpfung konnte von keinen der beiden Prädiktoren ein signifikanter direkter Effekt gefunden werden. Der Wechselwirkungsterm ist zwar signifikant, lässt aber mit einem  $\beta = -.09$  nur einen geringen Wert erkennen. In nachfolgender Abbildung 3.6 ist dieser Wechselwirkungsterm grafisch dargestellt (Aiken & West, 1991).

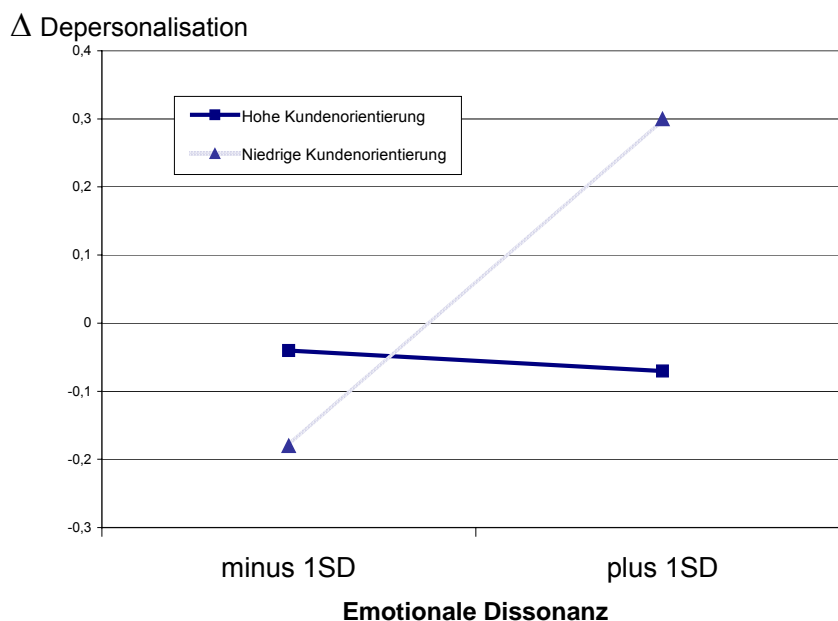
**Abbildung 3.6: Grafische Darstellung des moderierenden Effektes von Kundenorientierung auf den Zusammenhang von Emotionaler Dissonanz und Emotionaler Erschöpfung im Längsschnitt**



Die Grafik 3.6 bezieht sich auf die Veränderung der Emotionalen Erschöpfung nach ca. 12 Monaten. Daher steht im Fokus, wie sehr sich die Emotionale Erschöpfung nach einer bestimmten Zeit verändert, wenn jemand eine hohe Dissonanz angibt und gleichzeitig niedrig bzw. hoch kundenorientiert ist. Es ist zu erkennen, dass insbesondere bei einer hohen Emotionalen Dissonanz und einer gleichzeitig niedrigen Kundenorientierung ein besonders negativer Effekt auf das Wohlbefinden zu erwarten ist. Dagegen verändert sich beim Vorliegen hoher Kundenorientierung kaum etwas an den Erschöpfungswerten (0,05 vs. -0,09). Dieses Ergebnis ist somit als hypothesenkonform einzustufen.

Die Grafik bezogen auf die Veränderung der Depersonalisation (Abbildung 3.7) lässt folgenden Schluss zu. In gleicher Weise wie bei der Emotionalen Erschöpfung ist der Zuwachs an Depersonalisation dann besonders hoch, wenn gleichzeitig eine hohe Emotionale Dissonanz und eine niedrige Kundenorientierung vorliegt. Personen, die hohe Stressoren angeben und sich gleichzeitig als niedrig kundenorientiert einstufen, weisen nach einem bestimmten Zeitrahmen höhere Depersonalisationswerte auf als Mitarbeiter die auch hohe Stressoren angeben, sich aber als hoch kundenorientiert beschreiben.

**Abbildung 3.7: Grafische Darstellung des moderierenden Effektes von Kundenorientierung auf den Zusammenhang von Emotionaler Dissonanz und Depersonalisation im Längsschnitt**



Bei hoher Kundenorientierung macht es, in gleicher Weise wie bei der Emotionalen Erschöpfung, keinen großen Unterschied, wie hoch die Emotionale Dissonanz ausgeprägt ist (-0,04 vs. -0,07). Zu den gefundenen längsschnittlichen Moderatoreffekten kann man daher zusammenfassen, dass ein Wechselwirkungseffekt zwischen den untersuchten Variablen besteht und insbesondere bei hoher Emotionaler Dissonanz und gleichzeitig niedriger Kundenorientierung eine negative Wirkung auf das Kriterium zu erwarten ist.

In gleicher Weise wie bei den querschnittlichen Analysen zeigte sich bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit im Längsschnitt keine Moderatorwirkung. Tabelle 3.27 lässt aber erkennen, dass eine direkte Wirkung von Kundenorientierung t1 auf Persönliche Leistungsfähigkeit t2 festgestellt werden konnte. Dieses Ergebnis wurde bereits im vorangegangenen Kapitel zu den direkten Effekten ausführlich dargestellt.

Emotionale Dissonanz leistet auch im Längsschnitt in der direkten Wirkung keinen Erklärungsbeitrag bei der Variablen der Persönlichen Leistungsfähigkeit.

**Tabelle 3.27: Moderierte Regressionsanalyse zur längsschnittlichen Vorhersage der Persönlichen Leistungsfähigkeit (t2) durch Alter, Geschlecht, Kriterium, Emotionale Dissonanz, Kundenorientierung und den Wechselwirkungsterm (t1)**

Persönliche Leistungsfähigkeit (t2)				
	$\beta$	T		
Schritt 1				
Alter (t1)	,18**	4,33		
Geschlecht (t1)	,07	1,60	R <sup>2</sup> =04**	
Schritt 2				
Kriterium (t1)	,58**	17,15	$\Delta R^2=33^{**}$	
Schritt 3				
Emotionale Dissonanz (t1)	,02	,51		
Kundenorientierung (t1)	,15**	3,85	$\Delta R^2=02^{**}$	
Schritt 4				
Wechselwirkungsterm	,01	,19	$\Delta R^2=00$	

\*p<.05. \*\*p<.01.  $\beta$ = dem jeweiligen Schritt entnommen

Zusammenfassend kann man an dieser Stelle festhalten, dass Emotionale Dissonanz in der querschnittlichen Betrachtung einen direkten substantiellen Zusammenhang zu den Burnout-Dimensionen der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation aufweist, als auch in der längsschnittlichen Analyse einen direkten Zusammenhang zur Depersonalisation erkennen lässt und daher als bedeutsames Belastungsmerkmal eingestuft werden kann.

Kundenorientierung entfaltet zusätzlich zu den direkten Effekten auf die Burnout-Dimensionen bei der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation als Moderator seine positive Wirkung (H3a). Die Ergebnisse bestätigen somit die These, dass Kundenorientierung eine Ressource darstellt und positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden hat.

Neben den direkten und moderierenden Effekten einer Ressource auf das Wohlbefinden sind indirekte Effekte möglich. Dies würde bedeuten, dass Kundenorientierung über die Reduzierung von Emotionaler Dissonanz einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden hat. Das folgende Kapitel beschäftigt sich daher ausführlich mit diesem Wirkungsgefüge.

### **3.4 Der indirekte Effekt von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf Burnout**

Die Untersuchung der direkten Effekte und die Moderatoranalysen konnten die positive Wirkung von Kundenorientierung und die negative Wirkung von Emotionaler Dissonanz auf das Wohlbefinden demonstrieren, wobei Emotionale Dissonanz, wie postuliert, einen direkten positiven Zusammenhang zu den Burnout-Dimensionen Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation erkennen ließ. Sie zeigte aber, wie erwartet, keinen direkten Zusammenhang zu der Variable der Persönlichen Leistungsfähigkeit. Neben den direkten und moderierenden Effekten einer Ressource können auch sogenannte Mediator-Effekte bzw. indirekte Effekte bestehen. In dieser Arbeit soll der indirekte Effekt folgendermaßen untersucht werden. Kundenorientierung übt über die Reduzierung von Emotionaler Dissonanz eine Verbesserung auf das Wohlbefinden aus. Zur Untersuchung dieses Bedingungsgefüges wurden, wie bei der Analyse der direkten Effekte von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden, jeweils verschiedene LISREL-Modelle berechnet und Modellvergleiche angestellt. Dabei gilt auch bei diesen Analysen, dass jedes entwickelte Modell so gut ist, wie es in der Lage ist, Alternativerklärungen auszuschließen.

Ausgangspunkt ist ein Basismodell, welches die Korrelationen zum ersten Messzeitpunkt und die Stabilitäten der untersuchten Variablen enthält. Die nachfolgenden Modelle greifen sukzessiv verschiedene Effekte auf. Der indirekte Effekt wird dabei jeweils separat für die einzelnen Burnout-Dimensionen untersucht. Da der Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung bisher noch nicht untersucht wurde, kann hier nur explorativ vorgegangen werden. Wie im Theorieteil bereits ausgeführt, wurden daher zwei Alternativhypothesen formuliert, wobei eine These von einem Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung ausgeht (H4a) und die andere diesen Zusammenhang nicht postuliert (H4b), da erwartet wird, dass gegenläufige Effekte vorliegen und sich quasi ausgleichen. Dieser Studie liegen Längsschnittdaten vor, somit kann auch etwas über die Wirkungsrichtung der betrachteten Variablen gesagt werden. Es besteht die Annahme, dass hoch kundenorientierte Personen eine positive Einstellung zu ihrer Berufsrolle des Dienstleisters mitbringen und insofern auch weniger Emotionale Dissonanz aufweisen sollten. Andererseits kann man auch argumentieren, dass ein hohes Ausmass an Emotionaler Dissonanz die persönliche

Kundenorientierung verringert. Wie sich bereits bei den Analysen zu den direkten Effekten zwischen Kundenorientierung und den Burnout-Dimensionen zeigte, können zwischen Emotionaler Dissonanz und den Burnout-Dimensionen umgekehrte Kausaleffekte nicht ausgeschlossen werden. Daher wurden jeweils vier theoretische Modelle angenommen, die gegenüber dem Basismodell getestet wurden. Da sich bei der Untersuchung der direkten Effekte zwischen Kundenorientierung und Burnout für alle drei Dimensionen sich jeweils das Modell H als das brauchbarste Modell herausstellte, wird auch in der Beziehung Emotionale Dissonanz und Burnout dieses Wirkungsgefüge analog untersucht. Modell H modelliert einen synchronen Effekt von dem Prädiktor auf das Kriterium und einen zeitverzögerten umgekehrten Effekt von dem Kriterium auf den Prädiktor. Da diese Analysen als explorativ einzustufen sind, können zusätzliche Varianten des Basismodells bzw. der theoretisch postulierten Modelle nötig sein. Aus diesem Grund wurde im letzten Schritt ein optimiertes Modell berücksichtigt, falls keines der postulierten Modelle einen brauchbaren Fit erkennen lässt. LISREL gibt für jeden im Modell fixierten oder restringierten Parameter einen Modifikationsindex aus. Die Höhe des jeweiligen Modifikationsindex entspricht der Erwartung, um wieviel der chi-Quadrat-Wert bei Freisetzung dieses Parameters bzw. bei Lockerung der Restriktion, bei sonst gleichen Bedingungen, sinken (d.h. sich verbessern) würde (Jöreskog & Sörbom, 1993). Das optimierte Modell zeigt daher eine mögliche Darstellung der Zusammenhänge zwischen den Parametern. Im folgenden Kapitel wird der indirekte Effekt bezogen auf die Emotionale Erschöpfung betrachtet.

### **3.4.1 Der indirekte Effekt bei der Emotionalen Erschöpfung**

Wie bereits ausgeführt, wurden zunächst einfache Modelle in Korrespondenz zum Basismodell untersucht. Der Tabelle 3.28 ist zu entnehmen, dass das Basismodell A einen schlechten Fit zeigt. Auch das Modell B, welches den synchronen indirekten Effekt von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf Emotionale Erschöpfung modelliert, verbessert das Modell nicht bedeutsam. Modell C erwartet einen längsschnittlichen Effekt von Kundenorientierung auf Emotionale Dissonanz, die wiederum einen synchronen Effekt auf Emotionale Erschöpfung hat. Auch dieses Modell lässt einen schlechten Modellfit erkennen. Modell D weist in gleicher Weise einen unzureichenden Fit auf. Modell D bildet die synchronen umgekehrten Kausaleffekte ab. Aufgrund der durchgeführten Analysen kann man argumentieren, dass keine indirekten Effekte von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz

auf die Emotionale Erschöpfung vorliegen. Modell H, welches sich bereits bei der Untersuchung der direkten Effekte zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Erschöpfung als bedeutsam herausgestellt hat, lässt auch in der Beziehung Emotionale Dissonanz und Emotionale Erschöpfung einen sehr guten Fit erkennen (Chi-Square=5.54, df=5, P-value=0.354, RMSEA=0.01, AIC=37,54, GFI= 1.00 AGFI=.99).

**Tabelle 3.28: Goodness of Fit Indizes von Kundenorientierung in Beziehung zur Emotionalen Dissonanz und Emotionalen Erschöpfung**

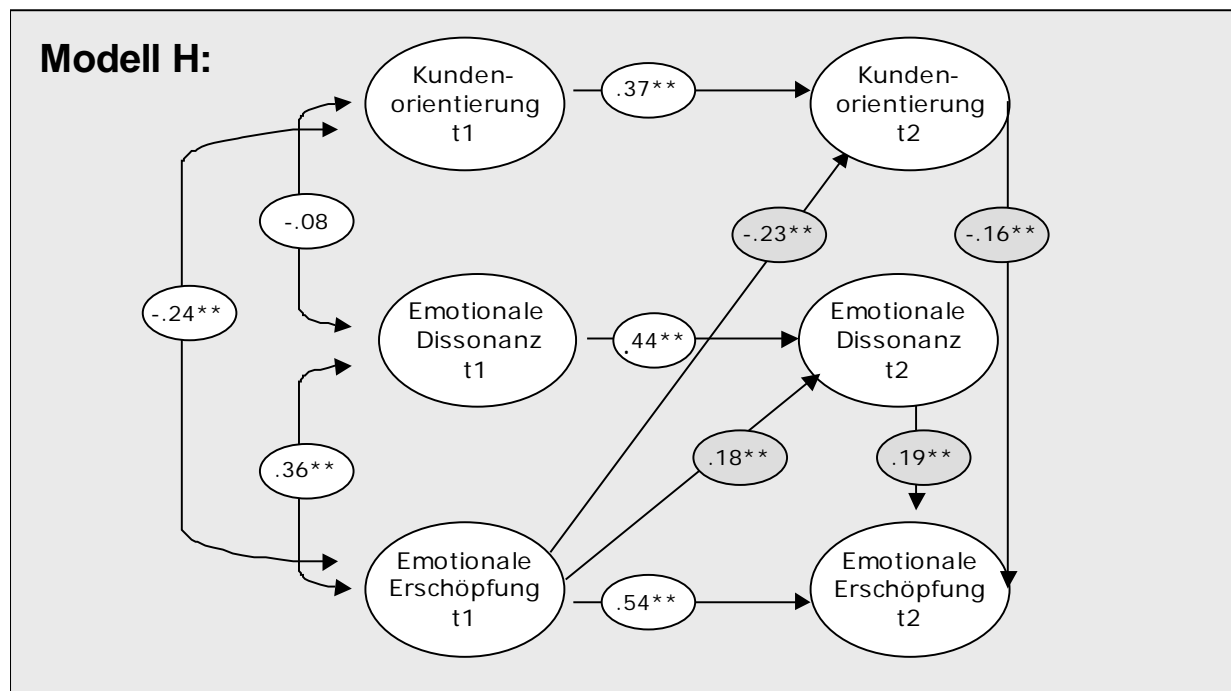
Modelle und Typ	Overall fit index scales						
	$\chi^2$	df	P	GFI	AGFI	RMSEA	AIC
Kausalmodelle							
A: Basismodell	127,64	9	.000	.93	.84	.15	151,64
B: KO T2 → ED T2 ED T2 → EMO T2	84,67	7	.000	.95	.86	.14	112,67
C: KO T1 → ED T2 ED T2 → EMO T2	98,26	7	.000	.95	.84	.15	126,26
D: EMO T2 → ED T2 ED T2 → KO T2	56,75	7	.000	.97	.91	.11	84,75
H: ED T2 → EMO T2 KO T2 → EMO T2 EMO T1 → KO T2 EMO T1 → ED T2	5,54	5	.354	1.00	.99	.01	37,54

N = 597; GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted goodness of fit index; RMSEA = root mean square error of approximation; AIC = Akaike information criterion

Modell H modelliert folgenden Wirkungsmechanismus (siehe auch Pfaddiagramm 3.8). Sowohl Emotionale Dissonanz (.19\*\*) als auch Kundenorientierung (-.16\*\*) haben einen direkten synchronen Effekt auf die Emotionale Erschöpfung. Umgekehrt finden sich zeitverzögerte Effekte von Emotionaler Erschöpfung auf diese beiden Variablen (.18\*\* bzw. -.23\*\*). Wie bereits bei den direkten Effekten von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden festzustellen war, scheinen auch zwischen Emotionaler Dissonanz und Emotionaler Erschöpfung Rückkopplungseffekte zu bestehen. Es ist daher ein erster statistischer Beleg, dass von der Emotionalen Erschöpfung auch umgekehrte Kausaleffekte auf den Stressor gezeigt werden konnten.



**Abbildung 3.8: Pfaddiagramm zwischen Kundenorientierung, Emotionaler Dissonanz und Emotionaler Erschöpfung**



Im Zustand erhöhter Emotionaler Erschöpfung befinden sich Dienstleister schneller in einer Situation der Emotionalen Dissonanz, da negative Emotionen durch die Erschöpfung vorliegen und somit das Zeigen von positiven Emotionen immer schwieriger wird. Bereits bei der Untersuchung von Kundenorientierung im Zusammenhang mit Burnout wurde ausgeführt, dass sich in Längsschnittstudien häufiger synchrone als zeitverzögerte Effekte finden lassen (Sonnentag & Frese, 2003). Es lässt sich daraus ableiten, dass sich Reaktionen auf emotionale Belastungen relativ zeitnah, zumindest in weniger als 12 Monaten entwickeln.

Darüber hinaus sind die Stabilitäten der untersuchten Variablen zu erwähnen. Die Stabilitäten liegen bei der Kundenorientierung bei  $r_{tt}=.37$ , bei der Emotionalen Dissonanz bei  $r_{tt}=.44$  und bei der Emotionalen Erschöpfung bei  $r_{tt}=.54$ . Damit ist die Stabilität bei der Kundenorientierung niedriger als bei der Emotionalen Dissonanz, was die These erneut unterstützt, dass bei der Kundenorientierung kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern eher eine Einstellung erfasst wurde. Bereits die Ausgangskorrelationen zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung zu t1 sind nicht signifikant ( $-.08$   $T=-1.94$ ), wobei das Vorzeichen in die erwartete Richtung weist. Dennoch lassen sich, wie bereits ausgeführt, keine signifikanten Pfade zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung modellieren.

Die Daten repräsentieren standardisierte Lösungen und können im Sinne von Pfadkoeffizienten interpretiert werden. Es lässt sich somit ableiten, dass Emotionale Dissonanz direkt zur Verschlechterung bzw. Kundenorientierung direkt zur Verbesserung von Emotionaler Erschöpfung beiträgt und umgekehrt, eine hohe Emotionale Erschöpfung die Emotionale Dissonanz vergrößert bzw. die Kundenorientierung verringert. Die Daten sprechen aber nicht dafür, dass indirekte Effekte zwischen den Konstrukten vorliegen. Zur Erklärung dieses nicht vorhandenen Zusammenhanges von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf Emotionale Erschöpfung sei auf Kapitel 3.4.4 verwiesen. Im nachfolgenden Abschnitt wird zunächst der indirekte Effekt hinsichtlich des Kriteriums Depersonalisation aufgegriffen.

### **3.4.2 Der indirekte Effekt bei der Depersonalisation**

Das vorangegangene Kapitel beschäftigte sich mit dem Zusammenhang zwischen Kundenorientierung, Emotionaler Dissonanz und Emotionaler Erschöpfung. In gleicher Weise wie bei der Emotionalen Erschöpfung wird für die Depersonalisation erwartet, dass eine hohe Emotionale Dissonanz als Stressor in einem positiven Zusammenhang zur Depersonalisation steht. Darüber hinaus wird als eine Alternativhypothese postuliert, dass Kundenorientierung als interne Ressource über die Reduzierung von Emotionaler Dissonanz einen positiven Effekt auf die Depersonalisation hat. Zur Überprüfung dieser These wurden in vorgestellter Reihenfolge die verschiedenen Modelle getestet. Da aber bereits aus den Korrelationsanalysen bekannt ist bzw. sich bei der Untersuchung der indirekten Effekte bei der Emotionalen Erschöpfung herausstellte, dass zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung kein substantieller Zusammenhang besteht, sind brauchbare Modelle hinsichtlich des indirekten Effektes nicht anzunehmen.

Tabelle 3.29 zeigt wie erwartet, dass Basismodell A einen sehr schlechten Fit aufweist. Die Vergleiche zwischen Modell A und Modell B bzw. Modell A und Modell C lassen erkennen, dass Modelle mit indirekten Effekten auch nicht zur Verbesserung der Indizes beitragen. Modell D modelliert die umgekehrten synchronen Effekte und bildet die Daten tendenziell etwas besser ab, als das Basismodell A, wobei der Modellfit nach wie vor als unzureichend einzustufen ist.

Einen guten Modellfit lässt erneut das Modell H erkennen, welches in gleicher Weise wie bei der Emotionalen Erschöpfung einen direkten synchronen Effekt von der

Ressource und dem Stressor auf das Kriterium und einen zeitverzögerten direkten Effekt vom Kriterium auf den Stressor bzw. die Ressource abbildet.

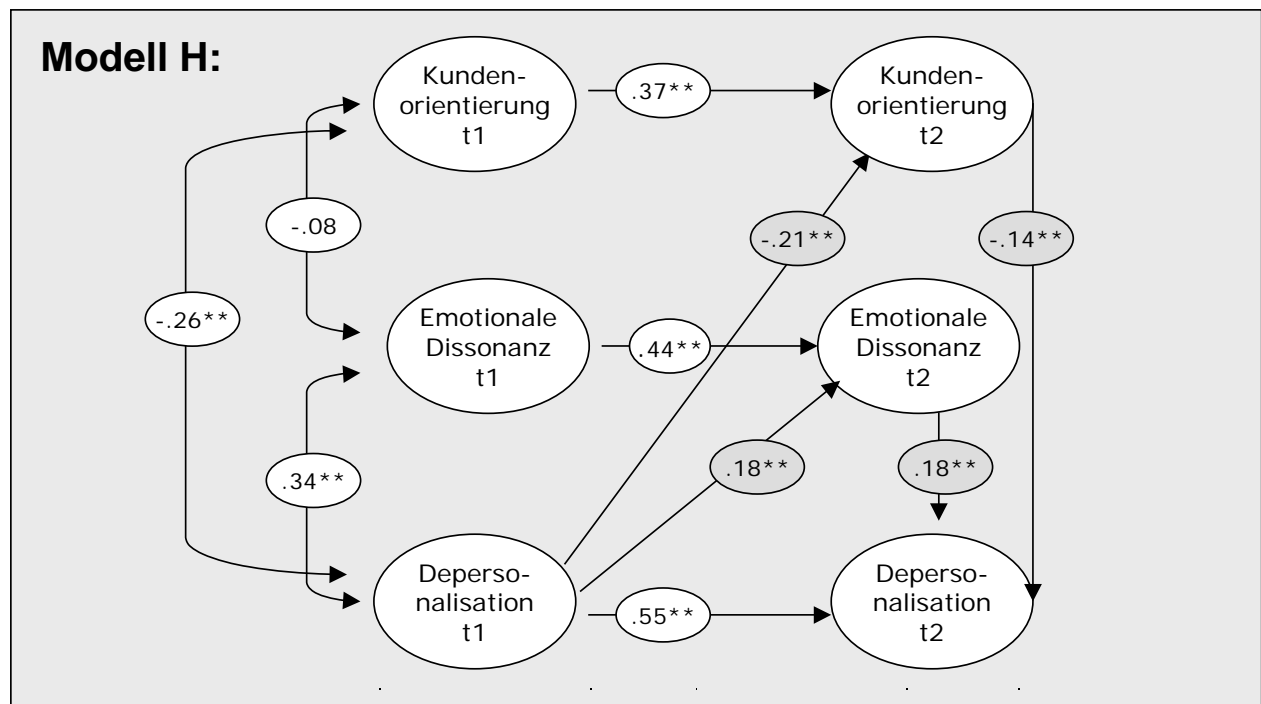
**Tabelle 3.29: Goodness of Fit Indizes von Kundenorientierung in Beziehung zur Emotionalen Dissonanz und Depersonalisation**

Modelle und Typ	Overall fit index scales						
	$\chi^2$	df	P	GFI	AGFI	RMSEA	AIC
Kausalmodelle							
A: Basismodell	109,84	9	.000	.94	.86	.14	133,84
B: KO T2 → ED T2 ED T2 → DEP T2	72,17	7	.000	.96	.88	.13	100,17
C: KO T1 → ED T2 ED T2 → DEP T2	81,46	7	.000	.92	.84	.13	109,46
D: DEP T2 → ED T2 ED T2 → KO T2	52,89	7	.000	.97	.91	.11	80,89
H: ED T2 → DEP T2 KO T2 → DEP T2 DEP T1 → KO T2 DEP T1 → ED T2	7,35	5	.197	1.00	.98	.03	39,34

N = 597; GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted goodness of fit index; RMSEA = root mean square error of approximation; AIC = Akaike information criterion

Diesbezüglich können auch für diese Beziehung Modelle mit wechselseitigen Effekten als bester Erklärungsansatz betrachtet werden. Depersonalisation beschreibt den Zustand einer distanzierten und teilweise zynischen Haltung gegenüber Kunden. Dies steht in Diskrepanz zur Tätigkeit eines guten Dienstleisters. Insofern kann eine hohe Depersonalisation auch eine Erhöhung der Emotionalen Dissonanz bzw. eine Verringerung der Kundenorientierung zur Folge haben. Nachfolgend ist das Modell H als Pfaddiagramm grafisch dargestellt. Das Modell in Abbildung 3.9 auf der nächsten Seite bildet ab, dass eine hohe Emotionale Dissonanz sich negativ auf das Wohlbefinden auswirkt (.18\*\*), gleichzeitig aber auch eine hohe Depersonalisation die Emotionale Dissonanz vergrößern kann (.18\*\*). Dieser Wirkungsmechanismus war auch bei der Kundenorientierung festzustellen (-.21\*\* bzw. -.14\*\*).

**Abbildung 3.9: Pfaddiagramm zwischen Kundenorientierung, Emotionaler Dissonanz und Depersonalisation**



Im nachfolgenden Abschnitt wird der indirekte Effekt hinsichtlich der Persönlichen Leistungsfähigkeit betrachtet. Im Gegensatz zur Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation wird der Hypothese entsprechend nicht erwartet, dass Emotionale Dissonanz direkt einen Effekt auf die Persönliche Leistungsfähigkeit hat und es wird insofern davon ausgegangen, dass auch keine indirekten Effekte zu finden sind. Der Vollständigkeit halber wurde aber auch dieses Wirkungsgefüge untersucht.

### 3.4.3 Der indirekte Effekt bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit

In gleicher Abfolge wie bei den anderen beiden Analysen wurden die einzelnen Modelle gegenüber dem Basismodell getestet. Tabelle 3.30 lässt erkennen, dass das Basismodell A, wie erwartet, einen sehr schlechten Fit hat. Auch durch die Aufnahme einzelner Pfade, die den indirekten Effekt von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf Persönliche Leistungsfähigkeit schätzen, konnte das Modell nicht verbessert werden (Modell B und C). Auch Modell D, welches den umgekehrten synchronen Effekt modelliert, zeigt keinen zufriedenstellenden Fit. Die standardisierten Pfadkoeffizienten zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung sind, wie auch in den anderen Analysen, nicht signifikant.

**Tabelle 3.30: Goodness of Fit Indizes von Kundenorientierung in Beziehung zur Emotionalen Dissonanz und Persönlicher Leistungsfähigkeit**

Modelle und Typ	Overall fit index scales						
	$\chi^2$	df	P	GFI	AGFI	RMSEA	AIC
Kausalmodelle							
A: Basismodell	92,96	9	.000	.95	.88	.13	116,96
B: KO T2 → ED T2 ED T2 → LEI T2	78,10	7	.000	.96	.87	.13	106,10
C: KO T1 → ED T2 ED T2 → LEI T2	85,27	7	.000	.95	.86	.14	113,27
D: LEI T2 → ED T2 ED T2 → KO T2	68,75	7	.000	.96	.89	.12	96,75
H: ED T2 → LEI T2 KO T2 → LEI T2 LEI T1 → KO T2 LEI T1 → ED T2	13,46	5	.019	.99	.97	.05	45,46
Optimiertes Modell							
E: ED T2 → KO T2 KO T2 → LEI T2 LEI T1 → KO T2 LEI T1 → ED T2	5,35	5	.375	1.00	.99	.01	37,35

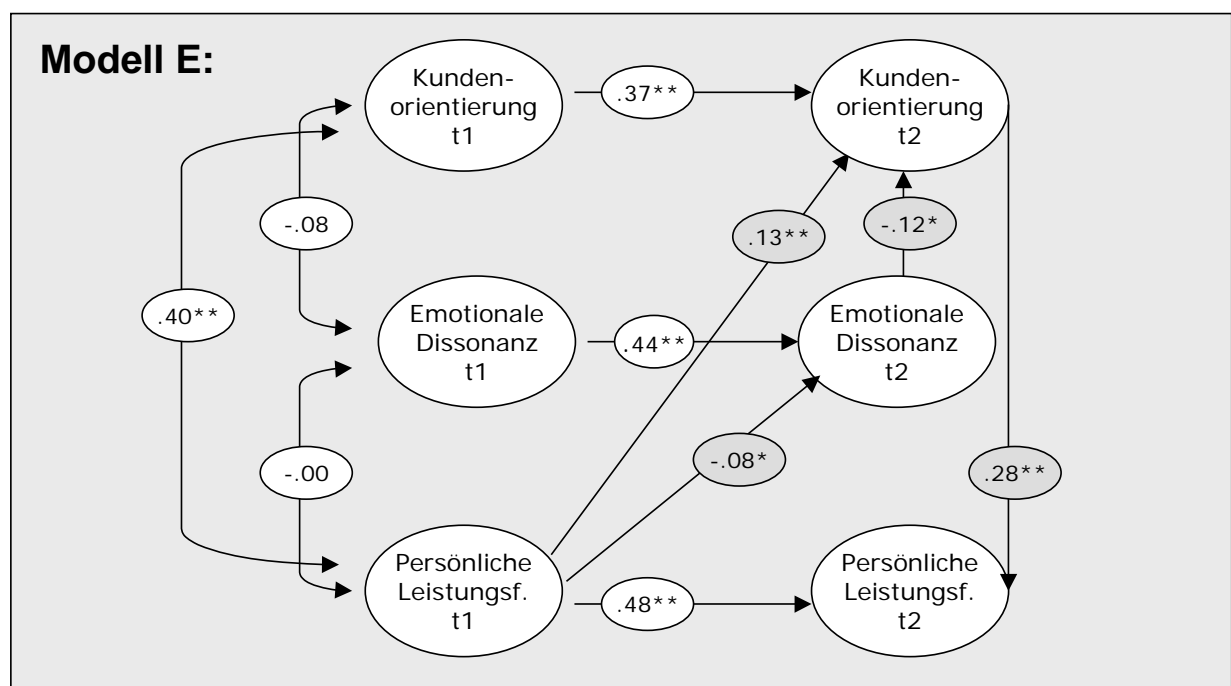
N = 597; GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted goodness of fit index; RMSEA = root mean square error of approximation; AIC = Akaike information criterion

Modell H lässt einen besseren und recht brauchbaren Modellfit erkennen, wobei sich der synchrone Effekt zwischen Emotionaler Dissonanz und Persönlicher Leistungsfähigkeit als nicht signifikant herausstellt.

Zur Untersuchung eines optimierten Modells wurde deshalb der Modifikationsindex betrachtet und anschließend erneut ein Modell E berechnet, welches sehr zufriedenstellende Fit-Indizes erkennen lässt (Chi-Square=5.35, df=5, P-value=0.375, RMSEA=0.01, AIC=37,35, GFI= 1.00 AGFI=.99). In gleicher Weise wie bei der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation bzw. bei Modell H modelliert Modell E (optimiertes Modell) einen umgekehrten zeitverzögerten Effekt vom Kriterium auf den Stressor und die Ressource. Wie erwartet, konnte kein direkter Effekt von Emotionaler Dissonanz auf die Persönliche Leistungsfähigkeit gezeigt werden. Dagegen erhöht der These entsprechend eine hohe Kundenorientierung das Gefühl der Leistungsfähigkeit. Ein weiterer Pfad trägt zur Verbesserung des Modells

bei. Emotionale Dissonanz hat einen negativen synchronen Effekt auf Kundenorientierung (-.12\*). Das optimierte Modell lässt somit erkennen, dass eine hohe Kundenorientierung zum Gefühl der Leistungsfähigkeit beiträgt bzw. eine hohe Leistungsfähigkeit wiederum die Kundenorientierung positiv beeinflusst. Eine hohe Emotionale Dissonanz dagegen verringert wiederum die Kundenorientierung. Nachfolgend ist das optimierte Modell als Pfaddiagramm (Abbildung 3.10) dargestellt. Die Höhe der Koeffizienten lässt erkennen, dass insbesondere der Effekt von Kundenorientierung auf die Persönliche Leistungsfähigkeit (.28\*\*) zur Modellverbesserung beiträgt. Modell E zeigt darüber hinaus auf, dass zwar eine hohe Persönliche Leistungsfähigkeit zur Verringerung der Emotionalen Dissonanz führen kann, allerdings ist der Effekt mit einem Koeffizienten von -.08 als gering einzustufen, sodass man wie erwartet interpretieren kann, dass Kundenorientierung als Ressource hoch mit Persönlicher Leistungsfähigkeit korrespondiert, dagegen Emotionale Dissonanz als Stressor in keiner bedeutsamen Beziehung zur Persönlichen Leistungsfähigkeit steht.

**Abbildung 3.10: Pfaddiagramm zwischen Kundenorientierung, Emotionaler Dissonanz und Persönlicher Leistungsfähigkeit**



Zusammenfassend kann man Folgendes festhalten. In Anlehnung an die hier postulierte Hypothese konnte bestätigt werden, dass Kundenorientierung durchweg zur Verbesserung des Wohlbefindens beiträgt und Emotionale Dissonanz zu den Variablen Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation direkte synchrone Effekte

erkennen lässt. Emotionale Dissonanz hat aber keinen direkten Einfluss auf die Persönliche Leistungsfähigkeit. Gleichzeitig konnten umgekehrte Kausaleffekte von dem Kriterium auf den Stressor bzw. die Ressource gefunden werden. Dies bedeutet, dass Personen mit hoher Persönlicher Leistungsfähigkeit weniger in Situationen der emotionalen Diskrepanz geraten. Insgesamt betrachtet bilden Modelle mit wechselseitigen Effekten zwischen den untersuchten Variablen die Daten besonders gut ab (H2c). Man kann summieren, dass Emotionale Dissonanz ein Stressor ist, der einen negativen Effekt auf das Wohlbefinden hat, umgekehrt aber auch das Wohlbefinden den Stressor negativ beeinflusst. Das Gleiche gilt für die Kundenorientierung. Zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung konnte nur bei einem Modell überhaupt ein signifikanter Pfad ermittelt werden, allerdings nicht in die erwartete Richtung. Die Daten sprechen somit gegen die postulierten indirekten Effekte bzw. unterstützen diejenige Alternativhypothese (H4b), die davon ausgeht, dass kein Zusammenhang vorliegt, da zwischen den beiden Variablen gegensätzliche Effekte bestehen, die sich quasi ausgleichen. Im nächsten Abschnitt soll diese plausible Ableitung als mögliche Erklärung für den nicht vorhandenen Zusammenhang betrachtet werden.

#### **3.4.4 Emotionale Anforderungsdimensionen im Zusammenhang mit Kundenorientierung und Emotionaler Dissonanz**

Von der theoretischen Definition ist Emotionale Dissonanz als objektiver Stressor klassifiziert. Je nach Arbeitsfeld erlebt man daher mehr oder weniger Emotionale Dissonanz, da die entsprechenden Arbeitsanforderungen sich in verschiedenen Dienstleistungsbereichen unterschiedlich darstellen. So muss ein Lehrer oder ein Sozialarbeiter weit häufiger auch einmal negative Emotionen zeigen und sich stärker auf den Kunden einstellen als ein Kassierer im Supermarkt, der nur kurze und routinehafte Interaktionen zu bearbeiten hat. Es besteht jetzt die Annahme, dass hoch kundenorientierte Beschäftigte diese spezifischen emotionalen Arbeitsanforderungen stärker zu ihren Gunsten bzw. im Sinne des erwünschten Verhaltens redefinieren und dementsprechend weniger Emotionale Dissonanz erfahren. Auf der anderen Seite kann man argumentieren, dass hoch kundenorientierte Beschäftigte, weit häufiger als nicht kundenorientierte Personen, Situationen als emotional relevant einstufen und dementsprechend auch häufiger Emotionen ausdrücken. Nach dieser Überlegung müsste eine hohe

Kundenorientierung mit höheren positiven emotionalen Arbeitsanforderungen einhergehen. Aus der Literatur ist bekannt (Zapf & Holz, 2006), dass je häufiger Emotionen reguliert werden müssen, desto mehr die Wahrscheinlichkeit steigt, dass es auch zu diskrepanten Situationen kommt. Denn wer häufig Emotionsarbeit leistet, läuft auch mehr Gefahr in unangenehme bzw. diskrepante emotionale Situationen zu kommen. Nach diesem Ansatz würde eine hohe Kundenorientierung zu mehr Emotionaler Dissonanz führen. Eine Möglichkeit diese These zu untersuchen, besteht darin, dass man diese emotionalen Anforderungen als Variable heranzieht und diese in Beziehung zur Kundenorientierung bzw. Emotionaler Dissonanz setzt.

Da diese emotionalen Anforderungsdimensionen in der vorliegenden Studie erfasst wurden, kann an dieser Stelle diese mögliche Erklärung post hoc überprüft werden. Zur Analyse dieser Fragestellung wurden jeweils drei Regressionen berechnet. Zunächst ist zu zeigen, dass Kundenorientierung signifikant die emotionale Anforderungsdimension (Zeigen positiver Emotionen, wie z.B. Freundlichkeit) vorhersagen kann. Im zweiten Schritt der Analyse ist der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Dissonanz aufzugreifen. Es wurde bereits festgestellt, dass zwischen diesen beiden Variablen kein signifikanter direkter Zusammenhang vorliegt. Um den beschriebenen Effekt nachzuweisen, muss in einem letzten Schritt untersucht werden, ob in einer hierarchischen Regression von Kundenorientierung, unter Kontrolle der emotionalen Anforderungsdimension auf die Emotionale Dissonanz der Effekt von Kundenorientierung auf Emotionale Dissonanz unterschiedlich ausfällt. Der Hypothese entsprechend müsste sich ein signifikanter Effekt nachweisen lassen, was dann auf einen Suppressoreffekt hindeuten würde. Zur Untersuchung dieser These wurde der t1-Gesamtdatensatz herangezogen und die einzelnen Schritte wurden nacheinander analysiert.

Tabelle 3.31 lässt folgende Ergebnisse erkennen. Der These entsprechend zeigt die erste Analyse auf, dass hoch kundenorientierte Mitarbeiter mehr positive Emotionen zeigen ( $\beta=.30^{**}$ ). Wie bereits ausgeführt, kann dies dahingehend interpretiert werden, dass kundenorientierte Mitarbeiter häufiger Situationen als emotional relevant einstufen und daher häufiger positiven Emotionen zum Ausdruck bringen bzw. mehr Emotionsarbeit leisten. Wie erwartet findet man in der zweiten Analyse keinen direkten Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung.



**Tabelle 3.31: Analyse des Zusammenhanges zwischen dem Ausdruck positiver Emotionen, Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung (t1-Gesamtdatensatz)**

1. Ausdruck positiver Emotionen				
	$\beta$	T		
Schritt 1				
Alter	-,02	-,72		
Geschlecht	-,06*	-2,13	R <sup>2</sup> =00	
Schritt 2				
Kundenorientierung	,30**	11,97	$\Delta R^2=09^{**}$	
2. Emotionale Dissonanz				
	$\beta$	T		
Schritt 1				
Alter	-,18**	-6,88**		
Geschlecht	,00	,29	R <sup>2</sup> =03**	
Schritt 2				
Kundenorientierung	,03	,96	$\Delta R^2=00$	
3. Emotionale Dissonanz				
	$\beta$	T		
Schritt 1				
Alter	-,18**	-6,88**		
Geschlecht	,00	,29	R <sup>2</sup> =03**	
Schritt 2				
Ausdruck positiver Emotionen	,35**	14,72	$\Delta R^2=12^{**}$	
Schritt 3				
Kundenorientierung	-,08**	-3,21	$\Delta R^2=01^{**}$	

\*p<.05. \*\*p<.01. (t1-Gesamtdatensatz)

In der dritten Analyse ist der erwartete Zusammenhang festzustellen. Zunächst ist zu erkennen, dass ein häufiger Ausdruck an positiven Emotionen mit einer erhöhten Emotionalen Dissonanz einhergeht ( $\beta=.35^{**}$ ), was bestätigt, dass je häufiger Emotionsarbeit geleistet wird, desto wahrscheinlicher auch diskrepante Situationen sind. Im dritten Schritt ist abzulesen, dass Kundenorientierung nun einen signifikanten negativen Zusammenhang zur Emotionalen Dissonanz erkennen lässt ( $\beta=-.08^{**}$ ). Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass dieser Effekt nun den Teil abbildet, der darauf zurückzuführen ist, dass kundenorientierte Personen weniger häufig Emotionale Dissonanz erleben, weil sie den Arbeitsauftrag stärker im Sinne der Display Rules redefinieren und dementsprechend einige Situationen weniger häufig als diskrepant einstufen als niedrig kundenorientierte Personen. Einschränkend muss jedoch festgehalten werden, dass dieser Effekt nur marginal ist, aber zumindest in die erwartete Richtung weist. Die durchgeführte Analyse kann somit erklären, warum zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung kein direkter Zusammenhang vorzufinden ist.

Die Ergebnisse bestätigen, dass bei Auspartialisierung der emotionalen Anforderungsdimension (Zeigen von positiven Emotionen), sich ein geringer, aber signifikanter Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Dissonanz finden lässt, was auf den positiven Effekt von Kundenorientierung in Verbindung mit der Emotionalen Dissonanz hindeutet. Gleichzeitig bestätigt diese Analyse, dass kundenorientierte Mitarbeiter häufiger Emotionsarbeit leisten bzw. häufiger Situationen als emotional relevant einstufen und somit auch häufiger Gefahr laufen, Emotionale Dissonanz zu erleben.

### **3.5 Zusammenfassung der untersuchten Hypothesen**

Die vorliegende Untersuchung behandelte zwei zentrale Fragestellungen. Zunächst war von Interesse, das Konstrukt Kundenorientierung näher zu spezifizieren und aufzuzeigen, dass Kundenorientierung eine persönliche positive Einstellung darstellt und verschiedene Antezedenzen vorliegen, die zur Ausprägung einer hohen Kundenorientierung beitragen. Die Ergebnisse zur Konstruktvalidierung bestätigen die hier postulierten Hypothesen weitgehend. Im Zusammenhang mit verschiedenen zur Validierung herangezogenen Variablen konnte die hier vorgebrachte Definition von Kundenorientierung bestätigt werden. Hoch kundenorientierte Personen haben sich besser sozialisiert und zeigen mehr Engagement bei der Arbeit. Auch besteht zwischen organisationalen Faktoren, wie einem hohen internen Dienstleistungsklima und Kundenorientierung, ein hoher Zusammenhang. Sowohl Merkmale in der Persönlichkeit, beispielsweise ein niedriger Neurotizismus-Wert, wie Merkmale der Arbeitsumgebung bestätigen, dass Kundenorientierung eine persönliche Einstellung darstellt, die durch die genannten Faktoren beeinflussbar ist. Die relativ niedrigen, aber akzeptablen Stabilitäten von Kundenorientierung können als weiterer Indikator herangezogen werden, dass in dieser Erhebung Kundenorientierung kein stabiles Persönlichkeitsmerkmal darstellt, sondern veränderbare Anteile enthält.

Der zweite wichtige Ansatz in dieser Studie war, Kundenorientierung in den Kontext der arbeitspsychologischen Gesundheitsforschung einzuordnen. Es wurde erwartet, dass die persönliche Kundenorientierung als eine bedeutsame interne Ressource im Dienstleistungsprozess eingestuft werden kann und somit einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden hat. Da Ressourcen nicht nur positive direkte und indirekte Effekte zeigen, sondern häufig als Moderator ihre Wirkung entfalten, wurde Emotionale Dissonanz als ein dienstleistungsspezifischer Stressor herangezogen und

angenommen, dass Kundenorientierung im Zusammenhang mit diesem Stressor eine puffernde Wirkung auf Burnout hat. Darüber hinaus wurde postuliert, dass Emotionale Dissonanz als Stressor einen negativen Effekt auf das Wohlbefinden hat. Burnout wird als typische Stressreaktion im Dienstleistungsbereich angesehen und wurde deshalb als Kriterium eingesetzt. Für Emotionale Dissonanz wurde kein Zusammenhang zur Dimension der Persönlichen Leistungsfähigkeit erwartet, da nach neueren Erkenntnissen dieses Konstrukt stärker mit Ressourcen als mit Stressoren korrespondiert.

Die Ergebnisse in den querschnittlichen Analysen bestätigen die hier vorgebrachten Thesen. Kundenorientierung erwies sich als bedeutsame Ressource. Sowohl in der direkten als auch moderierenden Wirkung hatte Kundenorientierung einen positiven Einfluss auf Burnout. Insbesondere konnte gezeigt werden, dass Kundenorientierung bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit einen hohen Erklärungsbeitrag leistet. Selbst in der längsschnittlichen Betrachtung konnte eine moderierende Wirkung von Kundenorientierung auf die Dimension der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation gezeigt werden. Dies bedeutet, dass bei ungünstiger Konstellation, beispielsweise einem Arbeitsplatz mit hohem Anteil an Emotionaler Dissonanz und gleichzeitig niedriger kundenorientierten Einstellung, von einer verstärkenden negativen Wirkung auf das Wohlbefinden auszugehen ist. Emotionale Dissonanz erwies sich, wie erwartet, als substantieller Prädiktor für die Dimensionen der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation, sie zeigte aber keinen signifikanten Zusammenhang zur Persönlichen Leistungsfähigkeit. Dies entspricht der Hypothese, dass Persönliche Leistungsfähigkeit nicht durch Stressoren, sondern stärker durch Ressourcen erklärbar ist. Für die Persönliche Leistungsfähigkeit wurde auch kein moderierender Effekt, weder in der querschnittlichen noch in der längsschnittlichen Analyse, gefunden.

Der Mediatoreffekt sollte aufklären, ob zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung eine direkte Beziehung besteht und Kundenorientierung indirekt über die Reduzierung von Emotionaler Dissonanz zur Verbesserung des Wohlbefindens beiträgt. Die Mediatorhypothese konnte nicht unterstützt werden, somit wurde die Alternativhypothese bestätigt, die davon ausging, dass kein Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten besteht. Eine im Anschluss durchgeführte Zusatzanalyse konnte aufzeigen, dass kundenorientierte Mitarbeiter mehr Emotionsarbeit leisten und dementsprechend sogar häufiger Gefahr laufen,

Emotionale Dissonanz zu erleben. Gleichzeitig redefinieren sie auch häufiger emotionale Situationen im Sinne der Organisation bzw. der Display Rules und erleben von dieser Perspektive wiederum weniger Emotionale Dissonanz. So lässt sich die rechnerisch nicht gefundene Beziehung zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung erklären, da sich quasi beide Effekte gegeneinander ausgleichen und eine Nullkorrelation ergeben.

Durch das Vorliegen von Längsschnittdaten konnten das Wirkungsgefüge der beschriebenen Variablen näher spezifiziert und auch mögliche umgekehrte Kausaleffekte untersucht werden. Mit Hilfe von LISREL wurden verschiedene Modelle gegeneinander getestet. Die Ergebnisse zeigen auf, dass zwischen Emotionaler Dissonanz bzw. Kundenorientierung und Burnout wechselseitige Beziehungen bzw. Rückkopplungsschleifen vorliegen. Dies bedeutet, dass im Dienstleistungsbereich Stressor und Ressource, wie erwartet, auf das Kriterium wirken, aber umgekehrte Kausaleffekte eine genauso große Rolle spielen. Eine angeschlagene Gesundheit wirkt demnach auf den Stressor bzw. die Ressource zurück. Eine wichtige und zentrale Aufgabe im Umgang mit Kunden ist die Regulation von Emotionen. Ist ein Mitarbeiter aber bereits in einem Zustand des Burnout-Syndroms, ist diese Aufgabe schwer erfolgreich auszuführen. Personen, die an Burnout leiden, befinden sich in der Regel in einem Zustand, in dem negative Emotionen überwiegen. In Dienstleistungstätigkeiten müssen aber in der Regel positive Emotionen gezeigt oder eingesetzt werden. Auf dieses Thema wird erneut in der Diskussion eingegangen. Von Bedeutung ist noch, dass die umgekehrten Effekte vom Kriterium auf die Ressource sich wohl erst nach einem längeren Zeitraum entfalten. Personen müssen demnach erst länger an Burnout leiden, bevor die Kundenorientierung abnimmt. Dies ist theoretisch nachzuvollziehen, denn eine positive Einstellung sollte sich nicht von einem auf den anderen Moment verändern lassen. Umgekehrt scheint sich aber die positive Wirkung von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden in einem kürzeren Zeitraum zu entfalten, da in dieser Beziehung die synchronen Effekte überwiegen. Es ist eben nicht zu erwarten, dass ein Dienstleister sich erst über z.B. ein Jahr lang kundenorientiert verhalten muss, damit sich eine positive Wirkung einstellt. Auch für die Emotionale Dissonanz ergaben sich diese beschriebenen Effekte, so dass man argumentieren kann, dass sich die Wirkung von Stressor bzw. Ressource auf das Kriterium in einem kürzeren Zeitraum als 12 Monate entfaltet.

Abschließend kann man festhalten, dass die durchgeführten Analysen bestätigen, dass Kundenorientierung als eine bedeutsame Ressource mit positiven Wirkungen auf das Wohlbefinden klassifiziert werden kann und Emotionale Dissonanz einen bedeutsamen Stressor darstellt. Die gefundenen Rückkopplungsschleifen zeigen auf, dass auch die Gesundheit (Burnout) wiederum einen Einfluss auf den Stressor bzw. die Ressource hat. Als Dienstleister eine positive Einstellung mitzubringen, schützt demnach vor Burnout. Andererseits kann ein hoher Erschöpfungszustand dazu führen, dass man nicht mehr in der Lage ist, die positive Einstellung aufrecht zu erhalten. Man kann daher ableiten, dass man zur Prävention von Gesundheitsgefährdungen im Dienstleistungsbereich an verschiedenen Stellen ansetzen kann. Beispielsweise bilden sogenannte Gesundheitszirkel einen Ansatz, sich mit Gesundheit auseinanderzusetzen, um quasi dem negativen Kreislauf entgegenzuwirken. Aber auch der Aufbau von Kundenorientierung und der Abbau von Emotionaler Dissonanz sind mögliche Vorgehensweisen, um Dienstleister besser für ihre Arbeit auszustatten. Ausführliche Darstellungen dieser Art sind der Diskussion im folgenden Abschnitt zu entnehmen.

## **IV Diskussion**

### **4.1 Zusammenfassung der Fragestellungen**

Mit diesem Beitrag wurde das Konzept der Kundenorientierung vorgestellt. Das zentrale Ziel der vorliegenden Studie war, Kundenorientierung im Kontext der arbeits- und organisationsbezogenen Stressforschung zu untersuchen. Der Fokus dieser Arbeit lag dabei auf dem Dienstleistungssektor und daraus resultierend auf Konstrukten, die spezifisch für dieses Arbeitsfeld sind. Es wurde dazu eine Fragebogenstudie mit zwei Messzeitpunkten an 597 Dienstleistern aus verschiedenen Branchen durchgeführt. Dabei beteiligten sich zu t1 sechs verschiedene Organisationen mit einem N=1571. Zum zweiten Messzeitpunkt t2 fielen zwei Unternehmen aus, sodass zur längsschnittlichen Erhebung nur noch vier Organisationen zur Verfügung standen.

Kundenorientierung wurde in dieser Untersuchung als persönliche positive Einstellung zur Dienstleisterrolle definiert und es wurde erwartet, dass verschiedene Merkmale sowohl in der Organisation als auch am Arbeitsplatz direkt zur Entstehung bzw. Aufrechterhaltung von Kundenorientierung beitragen. Darüber hinaus wurden verschiedene Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen aufgegriffen und als weitere Bedingungen von Kundenorientierung eingestuft. Auf Basis dieser Überlegung liegen demnach verschiedene Antezedenzen vor, die in einem bedeutsamen Zusammenhang zur Kundenorientierung stehen.

Aufgrund der existierenden Forschung zu diesem Thema und eigenen Überlegungen wurde zwischen Kundenorientierung und drei Organisationsmerkmalen (Internes Dienstleistungsklima, dienstleistungsbezogene Sozialisation und Display Rules), vier Arbeitsplatzmerkmalen (negatives Betriebsklima, organisationale Ungerechtigkeit und Kollegen- bzw. Vorgesetztenunterstützung), fünf Persönlichkeitsmerkmalen (Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Verträglichkeit, Extraversion und Offenheit für Erfahrungen) und drei Einstellungen (Arbeitszufriedenheit, Commitment und Engagement) ein bestimmter Zusammenhang vermutet. Es sollte in dieser Arbeit die Frage geklärt werden, ob diese postulierten Antezedenzen die erwarteten Zusammenhänge zur Kundenorientierung aufweisen und welcher dieser Antezedenzen den größten Erklärungsbeitrag leistet. Zur Prüfung dieser Thesen wurde der querschnittliche Datensatz zu t1 (N=1571) bzw. für zwei Merkmale der querschnittliche Datensatz zu t2 (N=1180) herangezogen, da diese zu t1 nicht erhoben wurden.

Die persönliche Kundenorientierung wurde bisher in der Forschung kaum im Zusammenhang mit Wohlbefinden untersucht. Verschiedene theoretische Ansätze, beispielsweise die facial-feedback-Hypothese (Adelman & Zajonc, 1989), die Arbeiten zum Thema deep-acting (Grandey, 2000a) oder die Studien zur Rollenforschung bzw. zum Thema positive Feedbackschleifen untermauern die Überlegung, dass man Kundenorientierung im Dienstleistungsbereich als persönliche interne Ressource definieren kann. Ziel dieser Arbeit war es daher, Kundenorientierung und deren positive Wirkung auf das Wohlbefinden nachzuweisen.

Ressourcen können direkt, indirekt oder in Form eines Moderators ihre positive Wirkung entfalten. Daher wurden diese drei Wirkungsmechanismen nacheinander untersucht. Als Kriterium wurde Burnout, mit den drei Dimensionen der Emotionalen Erschöpfung, Depersonalisation und Persönlichen Leistungsfähigkeit herangezogen, da diese Stressreaktionen als typische Indikatoren im Dienstleistungsbereich eingestuft werden (Büssing & Schmitt, 1998). Zur Überprüfung der moderierenden und indirekten Effekte wurde der Stressor Emotionale Dissonanz eingesetzt, wobei unter Emotionaler Dissonanz zu verstehen ist, dass man Gefühle gegenüber dem Kunden zum Ausdruck bringen muss, die man eigentlich in diesem Moment nicht fühlt.

Es wurde vermutet, dass Kundenorientierung in Form eines Moderators zur Verbesserung des Wohlbefindens beiträgt, indem nachgewiesen werden würde, dass Personen mit hoher Emotionaler Dissonanz und gleichzeitig hoher Kundenorientierung weniger beeinträchtigt sind, als Beschäftigte mit hoher Emotionaler Dissonanz und niedriger Kundenorientierung. Diese Konstellation sollte den stärksten negativen Effekt auf Burnout haben.

Die Untersuchung des indirekten Effektes sollte aufklären, ob zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung überhaupt eine direkte Beziehung besteht, und ob Kundenorientierung im Falle eines Zusammenhanges, indirekt über die Reduzierung von Emotionaler Dissonanz einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden hat.

Da dieser Studie Längsschnittdaten vorliegen, konnten die postulierten Hypothesen auch im Längsschnitt betrachtet werden und somit etwas über mögliche Kausalstrukturen bzw. Wirkungsrichtungen (umgekehrte Kausaleffekte) ausgesagt werden. Mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen (LISREL-Verfahren) wurden daher

bei den direkten und indirekten Effekten verschiedene Modelle postuliert und bezüglich ihrer Angemessenheit überprüft. Der längsschnittliche Moderatoreffekt wurde mit einer moderierten hierarchischen Regression berechnet.

Die vorgebrachten Hypothesen konnten, bis auf wenige Ausnahmen, durchweg empirisch bestätigt werden. Es konnte gezeigt werden, dass Kundenorientierung ein heterogenes Konstrukt ist und verschiedene organisationsbezogene, arbeitsplatzbezogene und persönlichkeitsbezogene Antezedenzen vorliegen, die einen Einfluss auf die Kundenorientierung haben. Die Befunde bestätigen weiterhin die Annahme, dass Kundenorientierung den Charakter einer internen Ressource und sowohl direkt als auch in Form eines Moderators eine positive Wirkung auf das Wohlbefinden (Burnout) hat. Der stärkste Zusammenhang besteht dabei zwischen Kundenorientierung und Persönlicher Leistungsfähigkeit. Es konnte darüber hinaus festgestellt werden, dass Kundenorientierung wiederum von Stressreaktionen (Burnout) beeinflusst wird und sogenannte Regelkreismodelle die Daten zum Teil am besten abbilden. Ein direkter Zusammenhang zwischen dem Stressor Emotionale Dissonanz und Kundenorientierung konnte nicht nachgewiesen werden. Dagegen erwies sich Emotionale Dissonanz als bedeutsamer Stressor für Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation.

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Ergebnisse kritisch diskutiert, deren Bedeutung in theoretische Zusammenhänge eingeordnet und praktische Implikationen abgeleitet. Darüber hinaus werden methodische Probleme aufgegriffen und eine abschließende Würdigung der hier durchgeführten Studie vorgenommen.

#### **4.2 Diskussion der ersten Hypothese - Antezedenzen der Kundenorientierung -**

In Hinblick auf die erste Fragestellung weisen die Ergebnisse darauf hin, dass Kundenorientierung im Sinne der hier vorgebrachten Definition als heterogenes Konstrukt eingestuft werden kann und verschiedene Einflussfaktoren vorliegen. Um zu verstehen, warum Kundenorientierung einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden hat, war es zunächst notwendig, das Konstrukt Kundenorientierung näher zu spezifizieren. Aufbauend auf der Forschung wurden verschiedene Antezedenzen angenommen, die zur Entstehung bzw. Aufrechterhaltung von Kundenorientierung beitragen. Die Antezedenzen wurden in organisationsbezogene, arbeitsplatzbezogene und personenbezogene Aspekte untergliedert.



Auf dieser globalen Ebene zeigte sich, dass die arbeitsplatzbezogenen Antezedenzen am geringsten zur Aufklärung von Kundenorientierung beitragen. Lediglich 4% Varianz konnte durch die vier herangezogenen Merkmale aufgeklärt werden, wobei die zero-order-Korrelationen alle in die erwartete Richtung hindeuteten.

Bei den arbeitsplatzbezogenen Antezedenzen hatte die Vorgesetztenunterstützung den stärksten Einfluss. Allerdings kann dieser Effekt ( $\beta=.11^{**}$ ) auch nur als klein betrachtet werden (Cohen, 1992). Die Kollegenunterstützung, das negative Betriebsklima und eine hohe wahrgenommene organisationale Ungerechtigkeit ließen dagegen in einer durchgeführten multiplen Regression keinen signifikanten Zusammenhang mehr zur Kundenorientierung erkennen. Eine Erklärung für dieses Ergebnis kann darin gesehen werden, dass die Vorgesetztenunterstützung bzw. in gleicher Weise die anderen drei Arbeitsplatzmerkmale allgemein erfasst wurden und sich nicht direkt auf den Bereich der Dienstleistungsarbeit bezogen. Beispielsweise wurde bei der Vorgesetztenunterstützung gefragt, wie sehr man sich auf den direkten Vorgesetzten verlassen kann und wie sehr diese Person einen unterstützt, wenn es mal schwierig bei der Arbeit wird. Es kann spekuliert werden, dass bei einer stärker dienstleistungsbezogenen Formulierung, beispielsweise, „wie sehr können sie sich auf Ihren direkten Vorgesetzten verlassen, wenn Sie Probleme mit Kunden haben“, die Zusammenhänge höher ausfallen. Dormann, Weser, Spethmann & Zapf (2003) konnten zeigen, dass die Operationalisierung von Handlungsspielraum im Sinne eines dienstleistungsbezogenen Handlungsspielraumes einen zusätzlichen Effekt gegenüber dem klassischen, allgemein arbeitsplatzbezogenen Handlungsspielraum, auf andere dienstleistungsbezogene Merkmale hatte. Zumindest decken die Ergebnisse dieser Studie den häufig in anderen Untersuchungen dokumentierten Sachverhalt (Kohli et al., 1998; Schneider et al., 1998), dass das Vorgesetztenverhalten eine wichtige Einflussgröße bei der Kundenorientierung darstellt. Darüber hinaus ist anzumerken, dass zwischen Kundenorientierung und den arbeitsplatzbezogenen Antezedenzen eine niedrige Konstruktnähe besteht und daher mittlere bzw. große Effekte auch nicht zu erwarten waren.

Bezogen auf die organisationsbezogenen Antezedenzen konnte gezeigt werden, dass hoch kundenorientierte Mitarbeiter sich besser sozialisiert haben und dementsprechend auch das interne Dienstleistungsklima und die servicebezogenen Regeln (Display Rules) innerhalb der Organisation positiver einstufen. Durch die drei

erfassten organisationsbezogenen Antezedenzen konnten bei der Kundenorientierung 16% Varianz aufgeklärt werden, wobei die Variablen eines hohen internen Dienstleistungsklimas ( $\beta=.26^{**}$ ) und einer hohen dienstleistungsbezogenen Sozialisation ( $\beta=.29^{**}$ ) den stärksten Einfluss hatten. Dies bedeutet, dass, wenn Mitarbeiter ein hohes internes Dienstleistungsklima innerhalb der Organisation wahrnehmen und auch entsprechende Regeln zum Verhalten gegenüber dem Kunden von der Organisation vermittelt bekommen und diese dann entsprechend internalisieren, die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Beschäftigte eine höhere Kundenorientierung haben.

Der hohe Zusammenhang zu den Konzepten des internen Dienstleistungsklimas und der dienstleistungsbezogenen Sozialisation zeigt auf, dass neben der individuellen und persönlichen Einstellung der Mitarbeiter auch die Organisation einen bedeutsamen Einfluss auf die Höhe der Kundenorientierung hat. Von zentraler Bedeutung ist, dass die Organisation ihre Strukturen dienstleistungsorientiert ausrichtet und dadurch dem Dienstleister einen Einklang mit seiner persönlichen Einstellung ermöglicht. Dieses Ergebnis konnte in Anlehnung an verschiedene Studien und Theorien somit repliziert werden (Schmitt & Allenscheid, 1995; Schneider, 1990). In der Regel treten Mitarbeiter in eine Organisation ein und haben eine hohe Motivation und große Erwartungen hinsichtlich ihrer Arbeitstätigkeit. Personen, die den Beruf des Dienstleisters wählen, sind sich in der Regel bewusst, dass die zentrale Aufgabe das Regulieren von Kundeninteraktionen ist, und haben dementsprechend eine bestimmte Einstellung für sich definiert (Furnham, 1981). Bestehen aber in einer Organisation Strukturen, die dieser serviceorientierten Einstellung entgegenstehen, beispielsweise strukturelle Probleme oder nichtdienstleistungsorientiertes Verhalten des Vorgesetzten, findet quasi eine negative Anpassung statt. In diesem Zusammenhang sei auf das viel diskutierte Spannungsfeld eines Dienstleisters verwiesen (Nerdinger, 1994), wonach ein Dienstleister sich in der Regel zwischen organisationalen Zielen, wie Gewinnmaximierung oder Effizienz, auf der einen und Kundenzufriedenheit, im Sinne von maximaler Bedürfnisbefriedigung des Kunden, auf der anderen Seite bewegen muss. Dormann (2004) geht davon aus, dass die Gestaltung der Organisationsbedingungen für die Kundenorientierung ein wichtiges Kriterium ist. Auch diese Studie konnte aufzeigen, dass die Organisation durch Bereitstellung adäquater Rahmenbedingungen einen positiven Einfluss auf die persönliche

Kundenorientierung der Mitarbeiter hat. Dementsprechend sind arbeitsplatz- und organisationsbezogene Merkmale wichtige Prädiktoren für eine hohe Kundenorientierung.

Als weitere Antezedenzen wurden verschiedene Einstellungen der Mitarbeiter zur Organisation bzw. Arbeitsplatzsituation angenommen. Nach Dormann (2004) ist Arbeitszufriedenheit eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Kundenorientierung. Dies konnte auch in anderen Studien gezeigt werden (Hoffmann & Ingram, 1991; O'Hara et al., 1991; Pettijohn et al., 2002). Die Autoren verstehen hohe Kundenorientierung als eine Folge von Arbeitszufriedenheit. Schlechte Arbeitsbedingungen führen zu einer verringerten Anstrengungsbereitschaft und demnach auch dazu, sich weniger kundenorientiert zu verhalten. Es wird vermutet, dass eine geringe Arbeitszufriedenheit das Erreichen dienstleistungsbezogener Arbeitsziele verhindert. Auch ein hohes Commitment, was einer hohen Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation entspricht, sollte nach diesen Überlegungen einen positiven Einfluss auf die Kundenorientierung haben. Die in dieser Studie vorgefundenen Korrelationen weisen zwar in die erwartete Richtung ( $r=.24^{**}$  bzw.  $r=.17^{**}$ ), allerdings sind die Effekte als klein einzustufen (Cohen, 1992). Dies bedeutet, dass Arbeitszufriedenheit und Commitment als Bedingung von Kundenorientierung brauchbar sind, aber im Vergleich zu den anderen Antezedenzen eine eher untergeordnete Rolle haben. Dieser Aspekt wird in diesem Kapitel noch einmal an der Stelle aufgegriffen, an der die gemeinsame Betrachtung aller herangezogener Antezedenzen diskutiert wird.

Dagegen erwiesen sich die Engagement-Skalen als sehr bedeutsam im Zusammenhang mit Kundenorientierung. Das Engagement-Konzept stellt ein sehr junges Forschungsfeld dar, daher wurde der Zusammenhang zur Kundenorientierung in dieser Studie zum ersten Mal untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass sehr hohe Korrelationen zwischen Kundenorientierung und den Engagement-Skalen vorliegen. In einer multiplen Regression, in der alle Einstellungsvariablen gemeinsam betrachtet wurden, ging der stärkste Einfluss dabei von der Vitalität aus ( $\beta=.52^{**}$ ), welche sich dadurch kennzeichnet, dass ein Mitarbeiter über viel Energie und Tatkraft bzw. Durchhaltevermögen verfügt, auch wenn es mal schwierig bei der Arbeit wird. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass hoch kundenorientierte Beschäftigte durch ihre positive Einstellung zur Dienstleisterrolle und ihrer Freude am Umgang mit Kunden mehr Motivation haben,

mehr Begeisterung zeigen und aufgrund ihrer Einstellung auch mal durchhalten und weiterarbeiten, selbst wenn es ein Problem bei der Arbeit gibt. Es kostet sie weniger Anstrengung und sie sind besser in der Lage, positive Aspekte aus der Arbeit herauszuziehen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass zwischen den Engagement-Skalen und der Kundenorientierung eine hohe konzeptionelle Überlappung besteht, wobei die Engagement-Skalen eher eine allgemeine Arbeitsbegeisterung zum Ausdruck bringen und Kundenorientierung eine spezifische positive Einstellung oder Begeisterung zur Dienstleistungsarbeit beschreibt.

Im Zusammenhang mit Kundenorientierung werden in der Literatur, neben den beschriebenen Einstellungen und Organisations- bzw. Arbeitsplatzmerkmalen, häufig Persönlichkeitsmerkmale diskutiert (Hogan et al., 1984). In dieser Untersuchung konnte bei der Kundenorientierung 21% Varianz durch die Big-Five-Faktoren aufgeklärt werden. Dies spricht dafür, dass ein Teil des Konzeptes einen stabilen Anteil hat. Auf die Frage, ob es so etwas wie eine Service-Persönlichkeit gibt, liegen verschiedene Belege vor (Hurley, 1998), die aufzeigen, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften dazu prädisponieren, z.B. mehr positive Emotionen zu zeigen. In dieser Arbeit zeigte Kundenorientierung, wie erwartet, einen hohen Zusammenhang zu den Konstrukten Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit. Dagegen waren die Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und Extraversion bzw. Offenheit für Erfahrungen geringer bzw. nicht bedeutsam. Dies konnte auch in einer Metaanalyse festgestellt werden (Mount et al., 1998). Wichtig sind diese Ergebnisse insbesondere zur Abgrenzung des Konzeptes Verkaufsorientierung. Extraversion weist in der Regel einen hohen Zusammenhang zur Verkaufsorientierung auf (Ones & Viswesvaran, 1996), sollte aber nur unbedeutsam mit Kundenorientierung einhergehen, da Extraversion im Wesentlichen beinhaltet, neben Kontaktfreudigkeit und Geselligkeit, auch impulsiv bzw. aktiv zu handeln. In Verkaufssituationen ist es vorteilhaft extravertiert zu sein, da man in der Regel aktiv auf den Kunden zugehen sollte. In vielen anderen Dienstleistungssituationen ist es eher üblich, dass der Kunde auf den Dienstleister zugeht und es daher auch nicht von Bedeutung ist, ob der Dienstleister introvertiert oder extravertiert ist. Es sind im Gegenteil einige Situationen vorstellbar, wo es sogar vom Vorteil ist, wenn der Dienstleister sich zurücknimmt und eher beherrscht und ruhig auf den Kunden eingeht. Die Daten dieser Studie belegen somit, dass hoch

kundenorientierte Beschäftigte als emotional stabil, gewissenhaft und verträglich eingestuft werden können.

Da nach Ansicht vieler Autoren (McDaniel & Frei, 1994), Kundenorientierung sowohl einen trait-Anteil (Persönlichkeitsmerkmale) als auch einen state-Anteil beinhaltet, stellt sich nun die Frage, welcher Anteil eine größere Bedeutung hat. Baydoun et al. (2001) sehen den state-Aspekt als bedeutsamer an, da nach ihrer Ansicht Interaktionen zwischen Dienstleistern und Kunden soziale Situationen darstellen und aus diesem Grund stark variabel sind.

Um dieses Thema zu beleuchten, wurde in dieser Studie eine multiple Regression mit allen erfassten Antezedenzen durchgeführt, um aufzuzeigen, welcher der untersuchten Prädiktoren den größten Einfluss hat. Einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass bei dieser Analyse auf den t2-Gesamtdatensatz zurückgegriffen werden musste, da zwei der Antezedenzen lediglich zu t2 erhoben wurden. Die gemeinsame Betrachtung aller Variablen ließ erkennen, dass, wie erwartet, sowohl Neurotizismus und Verträglichkeit (Persönlichkeitsmerkmale) als auch die dienstleistungsbezogene Sozialisation und die display rules (Organisationsmerkmale) signifikant zur Aufklärung beitragen. Den größten Zusammenhang ließ aber erneut die Variable der Engagement-Skala der Vitalität erkennen.

Um die Diskussion aufzugreifen, ob Kundenorientierung eine stabile Persönlichkeitseigenschaft oder eine Einstellung darstellt, lassen die hier vorgefundenen Ergebnisse den Schluss zu, dass es zwar einen trait-Anteil gibt, also bestimmte Persönlichkeitsmerkmale für eine hohe Kundenorientierung prädisponieren, dennoch die Zusammenhänge zu arbeitsplatzbezogenen oder organisationalen Merkmalen von genauso großer Bedeutung sind. Daraus kann man ableiten, dass Kundenorientierung eine Einstellung darstellt und demnach veränderbar ist. Auch die relativ niedrigen Stabilitäten im Längsschnitt weisen darauf hin, dass in dieser Arbeit kein rein stabiles Persönlichkeitsmerkmal, sondern eine persönliche Einstellung erfasst wurde. Diese Konzeption war auch erwünscht, da reine trait-Messungen dieses Konzeptes implizieren würden, dass außer bei der Selektion von Mitarbeitern nur ein geringer Einfluss auf die Gestaltung der individuellen Kundenorientierung besteht. Hoch kundenorientierte Mitarbeiter verfolgen nach der hier vorgebrachten Definition das Ziel, den Kunden zufrieden

zustellen. Sie identifizieren sich mit der Rolle des Dienstleisters und es macht ihnen Freude mit dem Kunden zu arbeiten.

Die Ergebnisse zur Konstruktvalidierung zeigen auf, dass die theoretisch abgeleiteten Hypothesen bestätigt werden konnten und das Konstrukt Kundenorientierung, in der hier erfassten Form, als valide eingestuft werden kann. Es existieren verschiedene Antezedenzen, die in einem bedeutsamen Zusammenhang zur Kundenorientierung stehen.

Einschränkend muss aber darauf hingewiesen werden, dass mit dem hier verwendeten Instrument nicht erfasst wurde, ob sich ein Dienstleister letztendlich in der Interaktion mit Kunden kundenorientiert verhält, sondern lediglich, welche Einstellung der Mitarbeiter in die Kundeninteraktion hineinträgt. Messungen, die das konkrete serviceorientierte Verhalten beobachten, wären sicherlich von Vorteil. Einige Studien konnten aber zeigen, dass hohe Kundenorientierung auch mit einem hohen positiven Serviceverhalten einhergeht (Babakus et al., 1999; Sewell & Brown, 1996). Man kann daher interpretieren, dass der Mitarbeiter somit die Möglichkeit hat, selbst an der Ausrichtung des Dienstleistungsprozesses mitzuwirken. Der Mitarbeiter sollte sich als Dienstleister verstehen und eine kundenorientierte Einstellung internalisieren. Die Organisation sollte aber diesen Prozess durch Bereitstellung der richtigen Rahmenbedingungen unterstützen und fördern. Darüber hinaus wird die erfolgreiche Rollenübernahme durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale begünstigt. Denkbar wären aber, neben den hier untersuchten Merkmalen, auch Konstrukte wie Soziale Kompetenzen oder Coping-Strategien (Perrewé & Zellars, 1999).

Furnham (1997) geht davon aus, dass, je näher oder besser der fit zwischen Interessen, Werten, Eigenschaften und Fähigkeiten eines Mitarbeiters und den Arbeitsanforderungen, desto zufriedener und produktiver der Mitarbeiter ist und desto mehr ist wiederum die Organisation mit der jeweiligen Leistung zufrieden. Festzuhalten bleibt deshalb, dass eine hohe Kundenorientierung eine Schlüsselrolle in Dienstleistungstätigkeiten spielt und daher auch stärker berücksichtigt werden sollte. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass unter Kundenorientierung nicht eine maximale Zuwendung oder Untergebenheit im Sinne „der Kunde ist König“ zu verstehen ist, sondern Kundenorientierung angelehnt an das Prinzip des „detached concern“ ist, welches impliziert, dass ein „guter Dienstleister“ sich zwar auf den Kunden einstellen und ihn individuell und mit Freude bedienen oder beraten

sollte. Gleichzeitig sollte der Dienstleister aber auch eine gewisse Distanz zu dem Kunden haben, so dass das Emotionsmanagement nicht zur Belastung wird.

In Kapitel 4.5 wird auf die praktische Bedeutung der hier gefundenen Ergebnisse noch einmal vertieft eingegangen. Resümierend ist festzuhalten, dass Kundenorientierung nicht einfach zufällig entsteht, oder wie Dubinsky (1994, S. 36) ausführt: "Zunächst benötigen Mitarbeiter die richtige mentale Einstellung, um Kunden mit authentischem Einfühlungsvermögen, Sorge, Respekt, Zuvorkommendheit und Freundlichkeit zu behandeln". Darüber hinaus erfordert diese kundenorientierte Einstellung eine adäquate Lenkung durch das Management, was beinhaltet, ein dienstleistungsorientiertes Wertesystem zu implementieren bzw. Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen, dass sich kundenorientiertes Verhalten bei Mitarbeitern manifestiert und umsetzbar wird. Hoch kundenorientierte Mitarbeiter haben demnach eine positive Einstellung zu ihrer Berufsrolle und verstehen sich als Dienstleister, die Freude daran haben, bestimmte Aufgaben in der Interaktion mit Kunden zu erfüllen. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich daher mit der Frage, ob Kundenorientierung nach dieser Definition als Ressource fungiert und einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden hat.

#### **4.3 Diskussion der zweiten Hypothese - Der direkte Effekt von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden (Burnout) -**

Neben der Definition des Konstruktes Kundenorientierung war es in dieser Studie von großem Interesse aufzuzeigen, dass Kundenorientierung eine interne Ressource darstellt und einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden hat. Da Burnout als eine typische Stressreaktion in Dienstleistungstätigkeiten angesehen wird, wurde diese Variable als Kriterium eingesetzt. Als definierte Ressource wurde bei der Kundenorientierung vor allem ein direkter Einfluss postuliert. Die Ergebnisse zeigten in der querschnittlichen Betrachtung, dass Kundenorientierung einen positiven signifikanten Effekt, auch unter Kontrolle verschiedener Variablen, auf alle drei Burnout-Dimensionen hat. Man kann daher davon ausgehen, dass Personen mit hoher Kundenorientierung eine positivere Einstellung mitbringen und daher weniger an Burnout leiden. Es konnte in diversen Studien gezeigt werden, dass negative Einstellungen auch häufig negative Reaktionen nach sich ziehen (Taris et al., 1998). Auch andere Autoren (Scheier & Carver, 1992) gehen davon aus, dass eine optimistische Grundhaltung sich positiv auf das Wohlbefinden auswirkt. Die in dieser Studie durchgeführte explorative Faktorenanalyse lieferte einen zusätzlichen Hinweis

auf diese Interpretation. Da sich die aus Ökonomiegründen verwendete Skala zur Erfassung der Kundenorientierung nicht eindeutig als eindimensionaler Faktor nachweisen ließ und sich dagegen vier Faktoren extrahieren ließen, wurden an einer Stelle zur Absicherung, die einzelnen Faktoren (Teilskalen) mit Burnout korreliert, um nachzuweisen, dass sich die einzelnen Teilskalen nicht unterschiedlich zu der gebildeten eindimensionalen Gesamtskala verhalten. Dies gelang sehr gut bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit. Bei der Emotionalen Erschöpfung und der Depersonalisation war zu erkennen, dass alle vier Teilskalen, in Gegenüberstellung zur Gesamtskala, gleiche Vorzeichen zu den Kriterien erkennen ließen und in etwa gleich hoch miteinander korrelierten, wobei eine Teilskala immer einen besonders hohen negativen Zusammenhang zur Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation zeigte. Dieser Faktor thematisierte den - Freude am Umgang mit Kunden - Aspekt. Die Items auf diesem Faktor beinhalten beispielsweise, dass der Mitarbeiter Spaß an der Arbeit mit Kunden hat oder gerne gute Laune verbreitet, was der eben beschriebenen positiven Grundeinstellung sehr nahe kommt.

Darüber hinaus wird angenommen, dass gute Dienstleister in der Lage sind, eine distanzierte, aber dennoch einfühlsame Haltung gegenüber Kunden einzunehmen (Bolton, 2001; Dollard et al., 2002). Hoch kundenorientierte Mitarbeiter leiden demnach weniger an Burnout, weil sie über Rollenidentifikation eine gewisse Distanz zum Kunden aufbauen. Ein weiterer Grund ist, dass hoch kundenorientierte Personen, durch ihre positive Einstellung, auch in der Regel stärker positive Reaktionen von ihren Kunden zurückerhalten (Hatfield et al., 1994; Neumann & Strack, 2000).

Um die Richtung der Beziehung zwischen den untersuchten Variablen näher zu spezifizieren, wurde in dieser Studie eine Längsschnittanalyse mit zwei Erhebungswellen durchgeführt, da diese Vorgehensweise, gegenüber der querschnittlichen Betrachtung, die Ableitung von kausalen Aussagen zulässt. Mit Hilfe von LISREL wurden verschiedene Modelle in Korrespondenz zu einem Basismodell modelliert. Die Ergebnisse bestätigen die hier postulierte Hypothese, dass die erwarteten direkten Effekte von dem Prädiktor auf das Kriterium bestehen. Gleichzeitig zeigten aber nur die Modelle einen guten bzw. besseren Fit, bei denen auch der umgekehrte Kausaleffekt von dem Kriterium auf den Prädiktor freigesetzt wurde.



Modelle die lediglich einzelne Effekte modellierten, ließen, bis auf das Modell mit dem umgekehrten synchronen Kausaleffekt, einen unzureichenden Fit erkennen. Dies bedeutet, dass die Daten Hinweise dafür liefern, dass in Dienstleistungsberufen negative Spiralen zwischen der Ressource Kundenorientierung und der Stressreaktion Burnout bestehen und diese sich quasi gegenseitig aufschaukeln können. Angeschlagene Mitarbeiter sind demnach ineffizienter im Umgang mit Kunden, was dazu führt, dass die Mitarbeiter noch mehr erschöpfen. Daniels und Guppy (1997) argumentieren, dass ein schlechter Gesundheitszustand dazu beiträgt, dass man häufiger negativen Ereignissen ausgesetzt ist, oder dass Ereignisse negativer eingestuft werden. Es ist zu vermuten, dass diese negativen Spiralen eine stärkere Dynamik als positive Spiralen haben (Hobfoll, 2001). Dies erklärt sich daraus, dass Personen in der Regel zwar versuchen, gegen diesen Prozess anzusteuern, sie aber dazu auch entsprechende Copingstrategien und entsprechendes Wissen benötigen, wie sie diese effektiv einsetzen können. Weiterhin müssen entsprechende Ressourcen auch verfügbar sein. Dies ist aber in der Praxis oft nicht der Fall und so ist zu erklären, warum sich der negative Prozess häufig fortsetzt.

In Längsschnittanalysen ergibt sich immer das Problem der Wahl des richtigen Zeitabstandes zwischen den einzelnen Erhebungszeitpunkten. Zur Zeit ist nur wenig darüber bekannt, welche Beeinträchtigungen sich in welchen Zeiträumen entwickeln und inwieweit sie reversibel sind (Frese & Zapf, 1988; Zapf & Semmer, 2004). In dieser Studie lagen zwischen den zwei Messzeitpunkten 12-18 Monate. Synchrone Effekte zeigten somit an, dass eine Beziehung zwischen zwei Merkmalen besteht, deren Wirkung sich aber in weniger als 12 Monaten darstellt.

Der Vergleich von verschiedenen Alternativmodellen in dieser Studie konnte zeigen, dass die Ressource Kundenorientierung einen synchronen Effekt auf alle Burnout-Dimensionen hatte, während umgekehrt ein hohes Ausmass an Burnout sich wiederum zeitverzögert negativ auf die Kundenorientierung auswirkte. Dies bedeutet, dass Personen, die eine hohe Kundenorientierung mitbringen, weniger Gefahr laufen, Burnout zu entwickeln. Der synchrone Effekt sagt aber nur aus, dass diese Wirkung in weniger als 12 Monaten zu erwarten ist. Ob diese Wirkung unmittelbar, erst nach sechs Wochen oder drei Monaten einen Effekt zeigt, ist aus diesen Daten nicht abzuleiten. Die Ergebnisse sprechen auch dafür, dass die Wirkung von Burnout auf die Kundenorientierung sich erst nach einem längeren Zeitraum einstellt.

Personen müssen demnach erst einen gewissen Zeitraum an Burnout leiden, ehe sich ihre positive Einstellung zu ihrer Tätigkeit als Dienstleister ändert. In diesem Zusammenhang wäre es interessant, verschiedene Wirkungsmodelle zu erforschen (Frese & Zapf, 1988; Garst et al., 2000).

Von Bedeutung ist in dieser Untersuchung auch der Tatbestand, dass unter verschiedenen Alternativmodellen immer Modell H, welches den synchronen Effekt von Kundenorientierung auf die Burnout-Dimensionen und den umgekehrten zeitverzögerten Effekt von Burnout auf Kundenorientierung abbildet, bei allen drei Burnout-Dimensionen das brauchbarste Modell darstellte, obwohl die drei Burnout-Dimensionen nicht hoch miteinander korrelieren und sich auch konzeptionell unterscheiden (Schaufeli & Buunck, 1996).

Einschränkend ist aber festzuhalten, dass zwischen der Beziehung Kundenorientierung und Persönlicher Leistungsfähigkeit auch ein zweites Modell von Bedeutung war. Für die Persönliche Leistungsfähigkeit konnte ein weiteres Modell identifiziert werden, welches aufzeigte, dass Kundenorientierung zeitverzögert auf dieses Kriterium einwirkt und umgekehrt Persönliche Leistungsfähigkeit synchron einen Effekt auf die Kundenorientierung hat. Daraus resultiert, dass zwischen Kundenorientierung und Persönlicher Leistungsfähigkeit bedeutsame Wechselwirkungen bestehen, sich aber über den Zeitraum dieser Wirkung keine eindeutige Aussage treffen lässt.

Betrachtet man die einzelnen Koeffizienten zwischen den Variablen, ist zu erkennen, dass die Effekte von Burnout auf Kundenorientierung etwas höher sind (-.21 bzw. -.23) als die Effekte von Kundenorientierung auf Burnout (-.14 bzw. -.17). Bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit war dies allerdings bei dem präferierten Modell genau umgekehrt (.14 bzw. .27). Kundenorientierung erwies sich als bedeutsamer und hoher Prädiktor für Persönliche Leistungsfähigkeit. Dies bestätigt somit noch einmal den Ansatz, Kundenorientierung als Ressource einzustufen, weil, der Theorie nach, Persönliche Leistungsfähigkeit besonders hoch mit Ressourcen korrespondiert (Demerouti, et al., 2001). Kundenorientierung konnte, wie erwartet, sehr viel Varianz bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit binden. Das empathische Eingehen auf Kunden und die Freude an der Arbeit mit Kunden führen dazu, dass Kunden in der Regel sehr zufrieden mit der Dienstleistung sind und dies auch zum Ausdruck bringen, indem sie wiederum positiv auf den Dienstleister reagieren. Pugh (2001) und Tsai (2001) fanden heraus, dass das Zeigen von positiven Emotionen mit

Kundenzufriedenheit korreliert. Kundenzufriedenheit ist ein Indikator für eine erfolgreiche Serviceinteraktion. Hoch kundenorientierte Personen können daher stärker Persönliche Leistungsfähigkeit für sich ableiten. Ein hoch kundenorientierter Mitarbeiter wird auch schwierigere Kundeninteraktionen stärker als herausfordernd wahrnehmen und bei erfolgreicher Bewältigung noch stärker ein Gefühl der Persönlichen Leistungsfähigkeit erfahren. Es ist anzunehmen, dass hoch kundenorientierte Personen ihre Emotionen besser regulieren und stärker deep acting einsetzen (Gross, 1998). Doucet (1998, S.8) vertritt die Hypothese, dass insbesondere Personen, die an Burnout leiden, weniger "emotional responsive" seien. Unter "emotional responsive" ist zu verstehen, dass eine Person in der Lage ist, ihr eigenes emotionales Verhalten auf das emotionale Verhalten eines Kunden abzustimmen. Die Autoren konnten dies für die Dimension der Persönlichen Leistungsfähigkeit bestätigen. Diese Hypothese müsste allerdings im Einzelnen noch überprüft werden. Erfolgreiche Serviceinteraktionen befriedigen darüber hinaus altruistische Bedürfnisse beim Dienstleister. Ihre Leistung trägt letztendlich dazu bei, dass andere Personen zufriedener, gesünder oder glücklicher sind.

Man kann aus diesen Ergebnissen für Dienstleistungsberufe ableiten, dass man stärker Ressourcen aufbauen, aber sich auch den Stressreaktionen zuwenden sollte. In Dienstleistungstätigkeiten ist das Regulieren von Emotionen eine zentrale Aufgabe. Eine angeschlagene Gesundheit, erschöpft zu sein, Gereiztheit oder eine zynische Arbeitshaltung stehen im konträren Verhältnis zur Funktion der Dienstleistung. Aus der Arbeitszufriedenheitsforschung ist beispielsweise bekannt, dass zufriedene Mitarbeiter auch bessere Serviceleistungen erbringen (Tompkins, 1992). Diese Dynamik kann auch auf Burnout übertragen werden. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen somit auf, dass Burnout auch als unabhängige Variable betrachtet werden kann und als typische Stressreaktionsvariable im Prozess der arbeitsbezogenen Gesundheitsforschung von großer Bedeutung ist.

In der Literatur werden verschiedene andere Konstrukte diskutiert (Sonnentag & Frese, 2003; Zapf & Semmer, 2004), die in der Lage sind, negativen Wirkungen von Stress entgegenzuwirken. Zu nennen sind beispielsweise ein hoher interner locus of control, eine hohe Selbstwirksamkeit, ein hoher Selbstwert oder verschiedene Copingstrategien. In dieses Muster kann man auch Kundenorientierung, als spezifische interne Ressource im Dienstleistungssektor, einordnen. Dormann und Zapf (2004) konnten zeigen, dass Flugbegleiter, im Vergleich zu anderen

Berufsgruppen, zwar hohe Kundenstressoren angaben, dennoch niedrigere Burnoutraten aufwiesen. Die Autoren erklären diesen Befund damit, dass die Flugbegleiter gut vorbereitet werden und darüber hinaus verschiedene Copingmechanismen beherrschen. Heuven und Bakker (2003) konnten in einer qualitativen Untersuchung an Flugbegleitern feststellen, dass die Mitarbeiter mit geringeren gesundheitlichen Beschwerden Strategien entwickelt hatten, ausreichende Reziprozität im Umgang mit den Kunden zu erhalten. Dabei definierten die gesünderen Mitarbeiter die kundenbezogenen Regeln in der Art und Weise, dass sie ihre eigenen Interessen und das eigene Wohlbefinden schützen konnten. Das Interview zeigte, dass die „besseren Dienstleister“, die jeweiligen display rules in der Kundeninteraktion für sich selbst definierten, und je nach Situation und Person ableiteten, welcher Umgang vorteilhaft ist. Sie setzten sich selbst Grenzen, um nicht durch die Arbeit auszubrennen. Die Personen mit hohen Burnout-Werten betrachteten die display rules stärker als starre Vorgaben und stimmten ihr Verhalten somit weniger auf die Kunden ab. Eine hohe Kundenorientierung, wenn richtig angewandt, kann somit sowohl für die Organisation als auch das Individuum positive Konsequenzen nach sich ziehen. Um dieses Thema noch zu vertiefen, diskutiert das nachfolgende Kapitel die Ergebnisse zu den moderierenden Effekten von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden.

#### **4.4 Diskussion der dritten Hypothese - Der moderierende Effekt von Kundenorientierung auf das Wohlbefinden -**

Neben den direkten Effekten können Ressourcen auch in Form eines Moderators eine positive Wirkung haben. Die dritte Hypothese sollte daher aufklären, ob Kundenorientierung als Moderatorvariable in der Lage ist, die negative Beziehung zwischen Emotionaler Dissonanz und den Burnout-Dimensionen abzuf puffern. Mit Hilfe einer moderierten hierarchischen Regression konnte dieser Moderatoreffekt sowohl im Querschnitt als auch im Längsschnitt für die Dimensionen Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation nachgewiesen werden. Dies bedeutet, dass Dienstleister mit hoher Emotionaler Dissonanz und gleichzeitig niedriger Kundenorientierung stärker Gefahr laufen, Burnout zu bekommen.

Die Effekte bewegten sich bei der querschnittlichen Analyse bei 2% und bei der längsschnittlichen Untersuchung bei 1% zusätzlich aufgeklärter Varianz. Nach Cohen (1992) ist ein Effekt „klein“, wenn er bei 1% liegt. Diese geringen Effekte können dennoch als bedeutsam eingestuft werden. Bei den meisten Feldstudien liegt die

zusätzliche Varianzaufklärung durch den Moderatorterm zwischen 1% bis 3% (McClelland & Judd, 1993). Darüber hinaus ist die Identifizierung von Moderatoreffekten mit einer Reihe methodischer Probleme verbunden (Klein, 2000; McClelland & Judd, 1993), beispielsweise sind Moderatorterme in der Regel nicht normalverteilt. Das Auffinden von Moderatoreffekten mit der statistischen Anwendung der moderierten hierarchischen Regressionen ist äußerst schwierig und kann als konservatives Vorgehen klassifiziert werden. In der Regel binden die direkten Effekte in den einzelnen Schritten einen großen Anteil der Varianz, so dass nur noch ein kleiner Restteil der Varianz durch den Moderatorterm erklärt werden kann. Um so erstaunlicher ist es, dass in dieser Studie sogar ein kleiner aber signifikanter Moderatoreffekt im Längsschnitt nachgewiesen werden konnte, da allein das Kriterium zu t1 einen großen Anteil der Varianz bindet (die Stabilitäten der Burnout-Dimensionen bewegten sich zwischen .56 bis .65). Vorteil dieser Studie war aber die recht große Stichprobengröße, welches das Aufdecken von Moderatoreffekten wiederum erleichtert (Aiken & West, 1991).

Bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit konnte keine moderierende Wirkung von Kundenorientierung festgestellt werden. Die Persönliche Leistungsfähigkeit scheint, wie erwartet, wenig durch Stressoren erklärbar, sondern korrespondiert hoch mit Ressourcen (Leitner, 1993). Verschiedene Autoren weisen darauf hin, dass Persönliche Leistungsfähigkeit weniger eine Folge der Arbeitssituation darstellt, sondern stärker von Merkmalen in der Person abhängig ist (Enzmann, 1996; Nerdinger & Röper, 1999). Als Erklärung wird dabei häufig das Konzept der Selbstwirksamkeit herangezogen, da Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeit sich stärker verschiedenen Herausforderungen der Arbeitssituation stellen und somit auch stärker das Gefühl der Persönlichen Leistungsfähigkeit erfahren können. Kundenorientierung definiert als positive Einstellung zur Dienstleisterrolle bzw. hoher Motivation und Freude daran sich auf den Kunden einzustellen und / oder ihn zu beraten, ist gleichermassen als persönliche individuelle Ressource klassifiziert und daher fügen sich die hier gefundenen Ergebnisse gut in die eben ausgeführten Überlegungen ein.

In den längsschnittlichen Regressionsberechnungen war zu erkennen, dass von der Kundenorientierung ein direkter signifikanter Effekt auf die Persönliche Leistungsfähigkeit ausgeht, allerdings ließen sich diese direkten zeitverzögerten Effekte nicht in Bezug auf die Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation finden.

Eine Erklärung für dieses Ergebnis liefert die These, dass die Latenzzeit, in der Beziehung Kundenorientierung und Emotionaler Erschöpfung bzw. Depersonalisation, zu lang gewählt wurde. Dormann und Zapf (1999) betonen, dass das Identifizieren von Effekten stark von dem gewählten Zeitintervall zwischen den Messzeitpunkten abhängig ist. Die Autoren konnten in ihrer Untersuchung zeigen, dass ein Moderatoreffekt nach acht Monaten, nicht aber nach einem Jahr bzw. vier Monaten entdeckt werden konnte.

Der längsschnittliche Moderatoreffekt zeigt auf, dass Personen mit hoher Emotionaler Dissonanz und gleichzeitig niedriger Kundenorientierung mit der Zeit stärker an Burnout (Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation) leiden, als Personen, die eine hohe Kundenorientierung mitbringen. Zur Erklärung, warum eine hohe Kundenorientierung sich positiv auf das Wohlbefinden auswirkt bzw. eine puffernde Wirkung hat, lassen sich verschiedene Argumente heranziehen. Nach Semmer (2003) zeichnen sich Personen, die gut mit Stress umgehen können, dadurch aus, dass sie ihre Umwelt grundsätzlich positiv bewerten und im Zweifel davon ausgehen, dass die Dinge gut ausgehen. Der hoch kundenorientierte Mitarbeiter kann aufgrund seiner positiven Einstellung die Beziehung zwischen dem Stressor und der Stressreaktion besser auspendeln. Vermutlich bewerten diese Dienstleister die Emotionale Dissonanz anders. Sie empfinden die Diskrepanz stärker im Sinne des faking in good faith und akzeptieren dementsprechend diese emotionalen Widersprüchlichkeiten als notwendige Anforderung ihrer Tätigkeit und brennen deswegen weniger aus bzw. haben niedrigere Depersonalisationswerte. Hohe Stressoren müssen demnach nicht zwangsläufig negative Folgen für das Wohlbefinden nach sich ziehen.

Zusammenfassend konnten die Moderatoranalysen zeigen, dass zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung eine Wechselwirkung besteht und bei ungünstiger Konstellation, eine stärker negative Wirkung auf die Emotionale Erschöpfung und die Depersonalisation zu erwarten ist.

#### **4.5 Diskussion der vierten Hypothese - Der indirekte Effekt von Kundenorientierung über Emotionale Dissonanz auf das Wohlbefinden -**

Mit Blick auf die vierte Fragestellung sind folgende Punkte hervorzuheben. Wie bereits ausgeführt, war ein substantieller Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und den Dimensionen der Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation zu erwarten. Dagegen sollte zwischen Emotionaler Dissonanz und

der Burnout-Dimension der Persönlichen Leistungsfähigkeit kein Zusammenhang bestehen. Wie postuliert ist Emotionale Dissonanz ein bedeutsamer Belastungsfaktor, der dazu führen kann, dass Personen mit hoher Emotionaler Erschöpfung oder Depersonalisation reagieren. Es wird aber davon ausgegangen, dass die Persönliche Leistungsfähigkeit weniger als eine Folge von bestimmten belastenden Arbeitssituationen eingestuft werden kann, sondern in hohem Maße von Merkmalen der Persönlichkeit und von Ressourcen abhängig ist (vgl. Enzmann, 1996).

Der indirekte Effekt sollte jetzt klären, ob Kundenorientierung über die Reduzierung von Emotionaler Dissonanz einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden ausübt. Hierzu wurden zwei Alternativhypothesen formuliert, wobei eine These einen signifikanten Zusammenhang annahm, die andere Hypothese von keiner bedeutsamen direkten Beziehung zwischen Kundenorientierung und Emotionaler Dissonanz ausging. Zur Prüfung dieser These wurden erneut mit Hilfe von LISREL verschiedene Modelle postuliert und Vergleiche angestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass empirisch kein signifikanter Zusammenhang zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung nachgewiesen werden konnte. Eine Ausnahme war bei den Ergebnissen zur Persönlichen Leistungsfähigkeit festzustellen. Allerdings ging in dieser Analyse der Effekt von der Emotionalen Dissonanz auf die Kundenorientierung aus. Eine durchgeführte Zusatzanalyse, in der die Beziehung zwischen Kundenorientierung, der Häufigkeit des Ausdrucks von positiven Emotionen und Emotionaler Dissonanz untersucht wurde, konnte aufzeigen, dass kundenorientierte Mitarbeiter mehr Emotionsarbeit leisten und dementsprechend auch häufiger Emotionale Dissonanz erleben. Dies kann man dahingehend erklären, dass kundenorientierte Beschäftigte häufiger Situationen als emotional relevant einstufen und dementsprechend auch häufiger positive Emotionen zum Ausdruck bringen (Hurley, 1998). Je mehr eine Person jedoch emotionale Anforderungen reguliert, desto mehr besteht eben auch die Gefahr, dass Emotionale Dissonanz auftritt (Zapf & Holz, 2006). Diese positive Beziehung konnte gleichermaßen nachgewiesen werden. Gleichzeitig redefinieren gute Dienstleister auch häufiger emotionale Situationen im Sinne der Organisation bzw. der Display Rules und erleben aus dieser Perspektive wiederum weniger Emotionale Dissonanz. So lässt sich die rechnerisch nicht gefundene Beziehung zwischen Emotionaler Dissonanz und Kundenorientierung erklären, da sich quasi beide Effekte gegeneinander

ausgleichen und eine Nullkorrelation ergeben. Man kann an dieser Stelle festhalten, dass kundenorientierte Mitarbeiter auf der einen Seite durch ihre positive Einstellung zur Dienstleisterrolle weniger Gefahr laufen Emotionale Dissonanzen zu haben, auf der anderen Seite engagieren sie sich auch mehr in der Dienstleistungsarbeit und können somit auch wiederum häufiger auf Emotionale Dissonanzen stoßen. Diese Interpretation steht in engem Zusammenhang zu der in dieser Arbeit diskutierten Technik des „detached concern“ (Savicki & Cooley, 1982), welche besagt, dass die Kunst der optimalen Dienstleistung in einer Balance zwischen Nähe und Distanz liegt. Auf der einen Seite sollten Kunden empathisch bedient und mit hoher Wertschätzung behandelt werden, auf der anderen Seite sollte sich der Dienstleister nicht zu stark involvieren, weil sonst die Gefahr besteht, dass sich der Dienstleister aufgrund einer zu starken emotionalen Beteiligung nicht genügend abgrenzen kann (Bolton, 2001).

In Anlehnung an die Ergebnisse zu den direkten Effekten zwischen Kundenorientierung und den Burnout-Dimensionen wurde ein Modell postuliert, welches die Beziehung zwischen Emotionaler Dissonanz und den Burnout-Dimensionen analog abbildete. Dieser Wirkungsmechanismus erwies sich bei der Emotionalen Erschöpfung und der Depersonalisation als das brauchbarste Modell. Aus diesem Modell geht hervor, dass sich für die Emotionale Dissonanz, in gleicher Weise wie bei der Kundenorientierung, reziproke Effekte in der Verbindung mit Burnout ergaben. Ein hohes Ausmass an Emotionaler Dissonanz führte, wie erwartet, synchron zu einer hohen Emotionalen Erschöpfung bzw. Depersonalisation. Dies bedeutet, dass Personen an Arbeitsplätzen, die hohe Emotionale Dissonanzen beinhalten, Gefahr laufen, Burnout zu entwickeln. Umgekehrt üben die Emotionale Erschöpfung und die Depersonalisation wiederum zeitverzögert einen Effekt auf die Emotionale Dissonanz aus.

Bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit wurde der Modifikationsindex betrachtet und ein optimiertes Modell abgeleitet, welches als eine mögliche gute Erklärung der empirischen Daten angesehen werden kann. Obwohl, wie erwartet, von der Emotionalen Dissonanz auf die Persönliche Leistungsfähigkeit kein direkter Effekt gefunden werden konnte, hatte umgekehrt Persönliche Leistungsfähigkeit einen direkten negativen Effekt auf die Höhe der Emotionalen Dissonanz. Dies bedeutet, dass Personen, die an Burnout leiden, weit häufiger in Situationen kommen, in denen sie Gefühle dem Kunden gegenüber zeigen müssen, die sie innerlich nicht fühlen.



Man kann abschließend festhalten, dass die vorliegende Arbeit einen Beleg dafür liefert, dass Kundenorientierung als eine bedeutsame interne Ressource im Stressprozess klassifiziert werden kann und Emotionale Dissonanz ein bedeutsamer Stressor mit negativen Folgen für das Wohlbefinden ist. Die gefundenen Rückkopplungsschleifen zeigen auf, dass auch die Gesundheit (Burnout) wiederum einen Einfluss auf den Stressor bzw. die Ressource hat. Als Dienstleister eine positive Einstellung mitzubringen, schützt demnach vor Burnout. Andererseits kann ein hoher Erschöpfungszustand dazu führen, dass man nicht mehr in der Lage ist, die positive Einstellung aufrecht zu erhalten. Auf die praktische Bedeutung dieser Erkenntnis wird in Kapitel 4.7 näher eingegangen.

#### **4.6 Methodologische Gesichtspunkte -Grenzen der Studie-**

Es existieren bezüglich dieser Studie einige Einschränkungen, die an dieser Stelle aufgegriffen werden sollen. Als kritisch sind die niedrigen Rücklaufquoten einzustufen. Es wurde aber in Abgleichung mit den jeweiligen Personalabteilungen festgestellt, dass sich die Probanden hinsichtlich verschiedener deskriptiver Merkmale nicht von der insgesamt angesprochenen Stichprobe unterscheiden. Für das Längsschnittpanel wurde eine Analyse der Non-Responder durchgeführt, um festzustellen, ob sich das Panel signifikant von den Drop-outs unterscheidet. Es konnten aber keine bedenklichen Abweichungen analysiert werden.

Ein Grund für die geringe Beteiligung besteht in dem Tatbestand, dass der Fragebogen sehr umfangreich war und die Mitarbeiter in der Regel starken Arbeitsbelastungen (quantitativer wie qualitativer Natur) ausgesetzt sind und daher wenig Zeit hatten, den Bogen auszufüllen. Da in dieser Studie Dienstleister angesprochen wurden und dieser Personenkreis ständig Kontakt zu Kunden hat, ist es für diese Gruppe besonders schwierig, die Arbeit zu unterbrechen oder später auszuführen. Auch Heuven und Bakker (2003) erzielten in ihrer Studie im Dienstleistungsbereich niedrige Rücklaufquoten. Kunden haben in der Regel wenig Verständnis dafür, wenn man sie warten lässt (Rafaeli, 1989). Einige Probanden fanden daher wahrscheinlich wenig Zeit, sich zurückzuziehen, um den Bogen zu bearbeiten. Auf der letzten Seite hatten die Probanden Möglichkeit, Kritik gegenüber dem Fragebogen vorzubringen. Dabei wurde der Umfang des Fragebogens am häufigsten kritisiert. Aus diesem Grund sollte man überdenken, ob für Felduntersuchungen im Service-Bereich andere Standards angesetzt werden. Vom

Vorteil wäre beispielsweise, wenn Mitarbeiter für das Ausfüllen des Bogens extra Zeit und einen ruhigen Raum zur Verfügung gestellt bekommen würden.

Darüber hinaus fielen zwei Organisationen aufgrund interner betrieblicher Gründe aus der längsschnittlichen Erhebung heraus, was eine gewisse Einschränkung der Varianz hinsichtlich dieser Analysen bedeutet. Dies ist insofern bedauerlich, da es sich gerade bei diesen beiden Stichproben (Sicherheitsunternehmen und Großhandel) eher um statusniedrige Dienstleister handelte und insofern nicht ausschließen ist, dass die vorgefundenen Ergebnisse in dieser Gruppe anders ausgefallen wären. Gerade die im Längsschnitt erfassten Personen sind eher als statushöhere Dienstleister einzustufen (Krankenhausmitarbeiter, Sozialarbeiter, Mitarbeiter des Jugend- und Sozialamtes, Versicherungsmitarbeiter), da die Kunden bei dieser Gruppe stärker in der Abhängigkeit stehen und insofern das Machtverhältnis etwas ausgeglichener ist. Daher können diese Personen möglicherweise auch stärker positive Effekte aus der Dienstleistungsarbeit herausziehen, als Dienstleister, die sich in einer stärker untergebenen Position befinden und quasi alles ertragen müssen.

Diesbezüglich ist auch die Frage aufzuwerfen, ob es sinnvoll ist, sehr unterschiedliche Organisationen bzw. Dienstleistungsgruppen zusammenzufassen, da spezifische Organisations- oder Brancheneffekte bestehen könnten und dadurch eine Verzerrung der Daten möglich wäre. Aus den einzelnen individuellen Ergebnismeldungen in den Organisationen, sowohl zu t1 als auch t2, ist aber bekannt, dass zumindest auf korrelativer bzw. regressionsanalytischer Ebene die Zusammenhänge zwischen den hier zentral untersuchten Variablen in die gleiche Richtung weisen und sich in den einzelnen Unternehmen die hier dargestellten Beziehungen weitgehend replizieren lassen. Interessanterweise findet man hinsichtlich verschiedener Zusammenhänge innerhalb von Organisationen oft größere Unterschiede als zwischen verschiedenen Unternehmen. Insofern kann man in dieser Studie zwar nicht von einer repräsentativen Stichprobe sprechen, dennoch von einer heterogenen Stichprobe ausgehen, die somit bereichsübergreifende Aussagen erlaubt.

In Hinblick auf das Instrument Kundenorientierung sind einige kritische Anmerkungen angebracht. Zielstellung dieser Arbeit war es, kein trait-lastiges Instrument einzusetzen, sondern Items heranzuziehen, die die persönliche Einstellung zur Rolle

des Dienstleisters erfassen. Darüber hinaus sollte in dieser Befragung nicht das Konzept Verkaufsorientierung gemessen werden.

Zur Zeit liegt noch kein hinreichend und mehrfach validiertes Instrument zur Erfassung von verschiedenen Dimensionen der Kundenorientierung vor. Aufgrund der Heterogenität des Konstruktes bzw. ökonomischer Überlegungen wurde, wie auch bisher bei vielen anderen Untersuchungen, eine eindimensionale Struktur bevorzugt, die verschiedene Facetten der Kundenorientierung beinhaltet. In Anlehnung an das Instrument von Banat und Dormann (2001) und die ausgeführten Zielsetzungen wurde ein neuer Fragebogen entwickelt, der die vorgestellte Intention erfüllen sollte. Dennoch stellte die Dimensionalität des Fragebogens ein Problem dar. Die durchgeführte explorative Faktorenanalyse sprach tendenziell für das Vorliegen von vier einzelnen Faktoren. Aufgrund dieses Ergebnisses wurden vier Subskalen anhand der höchsten Ladungen gebildet und im Vergleich zu der Gesamtskala mit dem Kriterium Burnout korreliert. Darüber hinaus wurden die internen Konsistenzen dieser Teilskalen betrachtet, die allerdings im Vergleich zur Gesamtskala als nicht zufriedenstellend einzustufen sind ( $\alpha=.53$  bis  $\alpha=.71$ ). Alle vier Teilskalen korrelierten mit gleichem Vorzeichen mit den Burnout-Dimensionen und bei der Persönlichen Leistungsfähigkeit sogar in fast gleicher Höhe wie die Gesamtskala. Bei der Emotionalen Erschöpfung und der Depersonalisation ließ die Teilskala „Freude im Umgang mit Kunden“ die höchsten Zusammenhänge erkennen, dagegen wies die gebildete Teilskala der „Sensitivität gegenüber dem Kunden“ die niedrigste Korrelation auf. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass zur Vermeidung von Stressreaktionen insbesondere, die hier auch vielfach postulierte positive Einstellung stärker zum Wohlbefinden beiträgt, als die Tatsache, dass der Dienstleister sich individuell auf den Kunden einstellt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Sparsamkeit wurde trotzdem die eindimensionale Skala eingesetzt.

Man kann dennoch festhalten, dass der hier zum Teil neu entwickelte Fragebogen sich in seinem ersten empirischen Einsatz in Hinblick auf Reliabilität ( $\alpha=.80$ ) und Validität relativ gut bewährt hat. In einer Hinsicht ist aber in Bezug auf diesen Fragebogen ein Verbesserungsbedarf gegeben. Wie ausgeführt, sollte an der dimensional Struktur des Instrumentes eine Optimierung erfolgen, eventuell sollten einige Formulierungen überarbeitet werden. In diesem Kontext ist auch die Länge des Instrumentes (16 Items) zu überdenken. Die Bildung eines Faktors 2. Ordnung

könnte eine sinnvolle Handlungsweise darstellen, da auf der einen Seite die einzelnen Teilskalen nicht besonders hoch miteinander korrelieren und zum Teil relativ niedrige interne Konsistenzen aufweisen, auf der anderen Seite die Gesamtskala wiederum eine gute Reliabilität erkennen lässt.

Bei dem Konstrukt Kundenorientierung konnte eine Rechtsverteilung festgestellt werden. Hohe Mittelwerte in der Kundenorientierung werden aber in zahlreichen anderen Studien berichtet. Bei Saxe und Weitz (1982) lag der Mittelwerte 7,6 (bei einer 9-Punkte-Skala). Hoffmann und Ingram (1991) berichten von einem Mittelwert von 8,1 (bei einer 9-Punkte Skala). Insofern können bei Selbsteinschätzungen Werte in dieser Höhe als normal angesehen werden.

Bis auf die Kundenorientierung und zwei weitere neu entwickelte Skalen kamen in dieser Studie vorwiegend etablierte Instrumente zum Einsatz. Bezogen auf diese hier eingesetzten Instrumente sind folgende Anmerkungen vorzunehmen. Bis auf eine Ausnahme ( $\alpha=.68$  bei der dienstleistungsbezogenen Sozialisation bzw. eine Teilskala dieses Instrumentes  $\alpha=.52$ ) zeigten alle Instrumente gute bis sehr gute Reliabilitäten. Man betrachtet Reliabilitäten um die  $\alpha=.70$  als akzeptabel (Stangor, 1998) bzw. Peterson (1994) führt an, dass bei heterogenen Konstrukten Alpha-Koeffizienten unter  $\alpha=.70$  als normal eingestuft werden können. Somit haben sich die Instrumente, auch die neu eingesetzten (Internes Dienstleistungsklima und Display Rules), als sehr reliabel und brauchbar erwiesen.

Eine weitere Einschränkung dieser Untersuchung liegt darin, dass sowohl der Prädiktor als auch das Kriterium mit der selben Methode erhoben wurden und daher nicht auszuschließen ist, dass ein Teil der erklärten Varianz auf Methodenvarianz beruht (Frese & Zapf, 1988). Das Problem der objektiven Messungen wurde aber zumindest dadurch gemildert, dass in dieser Studie versucht wurde, beispielsweise die Emotionale Dissonanz arbeitsplatzbezogen zu erfassen. Bedeutsame Mittelwertsunterschiede zwischen verschiedenen Berufsgruppen konnten für den FEWS 4.0 gezeigt werden (Zapf, Werner, Holz, Fischbach & Dormann, 2005).

Wie bereits angesprochen, ist allgemein wenig bekannt darüber, welcher Zeitabstand nötig ist, um von der unabhängigen Variablen einen kausalen Effekt auf eine abhängige Variable zu entdecken (Taris & Kompier, 2003). Es besteht häufig das Problem, dass der Zeitabstand zu kurz oder zu lang ist. In dieser Studie konnten in dem gewählten Zeitabstand bedeutsame Effekte extrahiert werden, dennoch können alternative Wirkungsmechanismen nicht ausgeschlossen werden. Vom Vorteil wären

sicherlich Untersuchungsdesigns, die mehrere Erhebungswellen mit unterschiedlichen Zeitabständen vorsehen. Allerdings sind solche Vorhaben in Feldstudien schwer realisierbar. Darüber hinaus wurden zwei Stichproben nicht exakt nach 12 Monaten untersucht, so dass für diese Gruppe saisonale Schwankungen nicht völlig ausgeschlossen werden können. In Felduntersuchungen mit Stichprobengrößen dieses Umfangs können schwer jegliche Einflüsse und Prozesse innerhalb der Organisation kontrolliert werden. Durch den Einschluss verschiedener Stichproben und Hierarchien wurde jedoch versucht, Störfaktoren einigermaßen auszubalancieren.

Kritisch ist hinsichtlich der vorgefundenen Ergebnisse anzumerken, dass in dieser Arbeit rechnerisch von linearen Modellen ausgegangen wurde, wobei lineare Analysen in der Regel die wahre Beziehung zwischen Stressor und Reaktion unterschätzen. Frese und Zapf (1988) haben für den arbeitsbezogenen Stressprozess fünf verschiedene Zeitverläufe bzw. Modelle aufgezeigt, wie sich potentiell die Wirkung zwischen Stressor und Kriterium darstellen lässt. Beispielsweise könnte man in Anlehnung an ein Akkumulationsmodell argumentieren, dass eine Stressreaktion erst dann zu erwarten ist, wenn Belastungsfaktoren über einen bestimmten Zeitraum auflaufen und es quasi einen „breaking point“ gibt, nachdem die Stressreaktion einsetzt. Auch andere Autoren (Dollard, Winefield, Winefield & de Jonge, 2000; Garst et al., 2000) gingen in ihren Untersuchungen von kurvenlinearen Effekten aus und konnten diese Beziehungen bestätigen.

Weiterhin ist ungeklärt, was passiert, wenn der Stressor nicht mehr vorhanden ist. Es könnte theoretisch eine sofortige Erholung einsetzen, wahrscheinlicher ist aber, dass es wiederum eine gewisse Zeit benötigt, bis sich die Person völlig regeneriert. Da Arbeitsprozesse in Organisationen dynamische Gebilde sind, ist darüber hinaus nicht zu erwarten, dass sich Individuen passiv ihrem Schicksal ergeben, sondern vielmehr aktiv versuchen, etwas an ihrer Situation zu verändern. Diese Mechanismen sollten daher zukünftig stärker berücksichtigt werden. Es kann an dieser Stelle vermutet werden, dass eine Schwellentheorie als beste Erklärungsmöglichkeit greift (Frese & Zapf, 1988). Heuven und Bakker (2003) brachten beispielsweise den Begriff der „healthy emotional dissonance“ ins Spiel. Sie gehen davon aus, dass ein gewisser Anteil an Emotionaler Dissonanz von den Dienstleistern als normal oder als zumutbar angesehen wird. Erst wenn eine bestimmte Schwelle oder Höhe an Emotionaler

Dissonanz erreicht ist, entfaltet dieser Stressor seine negative Wirkung. Es ist daher nicht unbedingt von einer linearen Beziehung zwischen den untersuchten Variablen auszugehen, wobei diese These noch überprüft werden müsste. Daher kann vermutet werden, dass die vorgefundenen Effekte zum Teil unterschätzt wurden. Im Zusammenhang mit diesen Ausführungen sei noch etwas zu den in dieser Arbeit vorgefundenen Effektgrößen gesagt. Die berechneten Parameterschätzwerte lassen allgemein keine mittleren oder großen Effekte nach Cohen (1992) erkennen. Semmer et al. (1996) argumentieren aber, dass in arbeitsbezogenen Stressstudien keine größeren Korrelationen als .20 bis .25 für einen einzelnen Stressor erwartet werden können. Dieser Tatbestand ergibt sich aus dem Problem der multiplen Ursachen von psychischer und physischer Gesundheit. Aus diesem Grund sind auch kleine Effekte in der arbeitsbezogenen Stressforschung von Bedeutung (Zapf et al., 1996), insbesondere dann, wenn man, wie in dieser Studie, nur sehr einfache Modelle und eine geringe Anzahl an Variablen betrachtet. Darüber hinaus sind in Längsschnittstudien die Effekte durchschnittlich noch etwas geringer, so dass die in dieser Untersuchung vorliegenden Koeffizienten von .12 bis .28 (bis auf eine Ausnahme) als interpretierbar und bedeutsam einzustufen sind.

Die hier vorgefundenen wechselseitigen Effekte sollten daher in längsschnittlichen Untersuchungen mit mehreren Messzeitpunkten und unterschiedlichen Zeitabständen systematisch untersucht werden. Viele theoretische bzw. transaktionale Modelle (Edwards, 1998) gehen davon aus, dass allgemeine Beziehungen bzw. Modelle die Realität nicht vollständig beschreiben, sondern zu erwarten ist, dass spezifische Zusammenhänge zwischen bestimmten Gesundheitsindikatoren, Stressvariablen, der sozialen Umwelt und Persönlichkeitsmerkmalen bestehen.

Die vorliegende Längsschnittstudie hat einige bedeutsame Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen analysieren können. Es sei dennoch darauf hingewiesen, dass die hier ermittelten Ergebnisse keine Kausalität im engeren Sinne nachweisen, sondern lediglich aufgezeigt werden konnte, dass im Vergleich von verschiedenen untersuchten Modellen bestimmte Effekte die Daten am besten abbilden. Alternativerklärungen, durch beispielsweise den Einfluss weiterer unberücksichtigter Drittvariablen oder unbeobachteter Merkmale, sind daher nicht völlig auszuschließen. Es war in dieser Arbeit, aufgrund der fehlenden längsschnittlichen Forschung in diesem Gebiet, zunächst von Interesse, die

Strukturen und Prozesse zwischen den herangezogenen Variablen herauszuarbeiten. In der Zukunft wird es aber notwendig sein, dass komplexere Modelle Eingang in die Forschung finden und weitere Variablen berücksichtigt werden. In diesem Kontext ist anzumerken, dass für den querschnittlichen Datensatz t2 in einer hierarchischen Regression verschiedene mögliche Drittvariablen kontrolliert wurden und Kundenorientierung trotzdem bei allen drei Burnout-Dimensionen in der Lage war, zusätzlich bedeutsame Varianzanteile aufzuklären.

In der Analyse der längsschnittlichen Modelle wurden keine stabilen Drittvariablen berücksichtigt. Verschiedene Autoren (Zapf et al., 1996) konnten aber zeigen, dass Variablen wie Alter und Geschlecht in Längsschnittanalysen bei einer Zunahme von Erhebungswellen immer weniger Einfluss haben. Aus diesem Grund wurden diese Merkmale nicht für die LISREL-Berechnungen herangezogen.

Insbesondere durch das Vorliegen einer heterogenen Stichprobe entsteht das Problem, dass mehr Störfaktoren Einfluss nehmen können, als bei einer homogenen Stichprobe. Um die hier vorgefundenen Ergebnisse zu festigen, wäre beispielsweise eine sinnvolle Vorgehensweise, durch Stichprobenteilung eine Plausibilitätskontrolle vorzunehmen. Für die querschnittlichen Moderatoranalysen wurde die Stichprobe in Sach- und Humandienstleister unterteilt, und es zeigte sich, dass die Ergebnisse in den einzelnen Teilstichproben repliziert werden konnten. Eine weitere Unterscheidung bei Dienstleistungstätigkeiten ist die zwischen interner und externer Dienstleistung. Unter interner Dienstleistung wird verstanden, dass sich der Kundenkreis aus Personen des eigenen Unternehmens zusammensetzt. Externe Dienstleistung beinhaltet, Service an Personen, die nicht Teil der Organisation sind (DuBrin, 1997). Auch für diese beiden Teilstichproben wurden die Moderatoranalysen ausgeführt, und es zeigten sich ähnliche Effekte. Es wird daher davon ausgegangen, dass in Bezug auf die zentralen Hypothesen dieser Studie keine bedenklichen Störgrößen vorlagen und sich die vorgefundenen Ergebnisse auch in anderen Stichproben replizieren lassen.

#### **4.7 Praktische Implikationen**

Als praktische Implikationen ergeben sich aus den vorliegenden Befunden folgende Anregungen. Aus den Ergebnissen ist zu entnehmen, dass Kundenorientierung eine wichtige Quelle zur Vermeidung von Stressreaktionen darstellen kann. Organisationen haben daher verschiedene Möglichkeiten diese Ressource

aufzubauen. Es können in diesem Zusammenhang drei Strategien abgeleitet werden, um eine individuelle Kundenorientierung zu fördern. Zunächst können das organisationale Klima bzw. arbeitsplatzbezogene Aspekte beeinflusst werden. Nach Erkenntnissen dieser Studie und anderen Ansätzen (Schneider et al., 1998) besteht ein substantieller Zusammenhang zwischen verschiedenen organisations- bzw. arbeitsplatzbezogenen Merkmalen, beispielsweise dem internen Dienstleistungsklima, und Kundenorientierung. Dies bedeutet, dass die Organisation durch verschiedene Maßnahmen und Rahmenbedingungen die individuelle Kundenorientierung positiv beeinflussen kann. Vorteilhaft ist beispielsweise die Aufstellung, aber auch die adäquate Vermittlung von klaren Regeln im Umgang mit Kunden. Regeln verringern die Unsicherheit und strukturieren die Ausrichtung der Organisation. Darüber hinaus sollten Strukturen in der Art und Weise eingerichtet werden, dass Mitarbeiter sich dienstleistungsorientiert verhalten können. Auch die Vorgesetzten können einen entsprechenden Beitrag leisten.

Immer mehr Autoren (Berry & Parasuraman, 1991; Reynoso & Moores, 1995; Schneider & Bowen, 1985) betonen die Wichtigkeit der internen Servicequalität für die Kundenzufriedenheit. Die interne Servicequalität ist abhängig von den Leistungen der Mitarbeiter und den Bemühungen der Organisation. Tsai (2001) konnte zeigen, dass wenn das Serviceklima innerhalb der Organisation hoch war, auch die Mitarbeiter mehr positive Emotionen gegenüber den Kunden darboten. In einer Studie von Adelman (1995) konnte gezeigt werden, dass das von ihr untersuchte Servicepersonal, insbesondere die, die sehr häufig lächelten und somit in großem Umfang positive Emotionen ausdrückten, ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit aufwiesen. Insbesondere die Mitarbeiter, die echte Gefühle zum Ausdruck brachten, zeigten ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit. Die Kollegen, die berichteten, dass sie Gefühle vortäuschten, was der Emotionalen Dissonanz entspricht, erlebten weit weniger Arbeitszufriedenheit. Es sollte daher zentrale Managementaufgabe sein, für eine hohe Arbeitszufriedenheit zu sorgen und ein gutes Serviceklima zu implementieren.

Ein zweiter Ansatz beschäftigt sich mit dem Feld der Trainingsmaßnahmen (Tompkins, 1992; Weaver, 1994). Auch hier weisen die vorliegenden Ergebnisse und einige andere Studien darauf hin, dass Kundenorientierung nicht einen reinen trait-Charakter hat und deswegen schwer veränderbar ist, sondern durch gezielte Maßnahmen positiv beeinflusst werden kann (Pettijohn et al., 2002). Rafaeli und



Sutton (1987) stellten fest, dass Dienstleister häufiger die gewünschten Emotionen zeigten, wenn sie an entsprechenden Sozialisationsprogrammen zum Ausdruck von Emotionen teilgenommen hatten. Auch Ashforth und Humphrey (1995) erklären, dass die Sozialisation in die Dienstleistungstätigkeit bzw. die Vermittlung von Normen eine wichtige Rolle spielt. Kennedy et al. (2002) untersuchten die persönliche Einstellung von Dienstleistern gegenüber Kunden. Im Rahmen der Untersuchung einer Einführung von Marketing-Konzepten kamen sie zu dem Schluss, dass Kundenorientierung in erster Linie auf der individuellen Ebene implementiert werden muss. Die Autoren konnten zeigen, dass durch gezieltes Training eine Erhöhung der positiven Einstellung gegenüber Kunden erreicht werden konnte und diese Personen zufriedener waren, ein höheres Commitment hatten und letztendlich auch bessere Leistungen im Umgang mit Kunden zeigten.

Eine soziale Stresssituation tritt in der Regel dann auf, wenn im sozialen Kontext Anforderungen gestellt werden, die die persönlichen sozialen Kompetenzen und Befugnisse stark beanspruchen oder überschreiten. In der Kundeninteraktion haben Kunden häufig eine sozial stärkere Position (Rafaeli & Sutton, 1990; Voß, 1987). Durch den Aufbau bestimmter Techniken sollten Mitarbeiter lernen, mit diesem Ungleichgewicht besser zurecht zu kommen. Van Dierendonck, Schaufeli und Buunk (1998) haben ein spezielles Programm zur Reduzierung von Burnout entwickelt. Insbesondere fokussieren sie dabei auf den Aspekt, dass Personen eine realistische Einstellung gegenüber ihrem Einsatz und den Reaktionen der Kunden vornehmen, so dass der Eindruck des Ungleichgewichtes abgebaut werden kann. Einschränkend ist aber zu erwähnen, dass die vorgenommenen Trainingsmaßnahmen Auswirkung auf die Emotionale Erschöpfung, nicht aber auf Depersonalisation und Persönliche Leistungsfähigkeit hatten.

Kundenorientierung beinhaltet mehrere Komponenten, wie den Kunden in den Mittelpunkt seiner Arbeit zu stellen oder Freude am Umgang mit Kunden zu haben. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Merkmal der Empathie (Redmond, 1989). Unter Einfühlungsvermögen wird die Fähigkeit verstanden, andere Personen individuell zu verstehen und daraus ableitend Vorhersagen über diese Person treffen zu können. Diese Kompetenz kann für den Dienstleister sehr nützlich sein, um mit den Kunden besser zurecht zukommen bzw. seine eigenen Ziele stärker durchzusetzen (Blickle, 1995; Yukl & Falbe, 1990). Daher sollten Dienstleister diese Fähigkeit erlernen oder intensivieren. Die bereits an verschiedenen Stellen in dieser Arbeit beschriebene

Technik des „detached concern“ schließt an diese Aussage an. Eine hohe Kundenorientierung meint eben nicht, den Kunden absolut und ohne Einschränkung in den Mittelpunkt zu stellen, sondern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nähe und Distanz gegenüber dem Kunden zu entwickeln.

Der dritte Aspekt betrifft den Bereich der Selektion von Mitarbeitern und somit den trait-Anteil bei dem Konzept Kundenorientierung. Auch in dieser Studie konnte festgestellt werden, dass es bestimmte Persönlichkeitstypen gibt, die stärker dafür prädisponiert sind, im Servicebereich zu arbeiten. Daraus lässt sich ableiten, dass bei der Auswahl von Dienstleistern verschiedene Persönlichkeitsmerkmale stärker berücksichtigt werden sollten.

Ein letzter wichtiger Punkt im Kontext der praktischen Anwendungen ist in den Ergebnissen zu den umgekehrten Kausaleffekten begründet. Stressreaktionen stellen erhebliche Kosten für das Individuum und die Organisation dar. Mitarbeiter die an Burnout leiden, sind immer weniger gut in der Lage, gute Dienstleistungen zu erbringen, und dies verringert die Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus fallen solche Mitarbeiter langfristig aus oder verlassen das Unternehmen. Man sollte daher nicht nur an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder am Aufbau von Ressourcen, sondern auch direkt bei der Verbesserung der Gesundheit ansetzen. Ein präventives Vorgehen, beispielsweise durch die Einführung von Gesundheitszirkeln (Slesina, Beuels & Sochert, 1998), wäre ein erster wichtiger Schritt. Weitere Stresspräventionsprogramme werden in der Literatur diskutiert (Kompier, Cooper & Geurts, 2000). Die Ergebnisse dieser Arbeit deuten darauf hin, dass Gesundheitsmerkmale wie Burnout insbesondere im Dienstleistungsbereich negativ auf Emotionale Dissonanz oder die persönliche Kundenorientierung zurückwirken. Es besteht in diesen Bereichen daher ein erhöhter Bedarf, spezielle Programme zu entwickeln und anzuwenden. Das Thema Kundenorientierung sollte daher von der individuellen Ebene stärker in der Praxis aufgegriffen werden. Kundenorientierung kann, nach Erkenntnissen dieser Arbeit, als bedeutsame Ressource im Spannungsfeld der Dienstleistung eingestuft werden und kann einen positiven Beitrag zum Wohlbefinden der Mitarbeiter leisten.

#### **4.8 Forschungsausblick und abschließende Würdigung**

Aus den vorgefundenen Ergebnissen lassen sich einige Schlussfolgerungen herleiten, die weitere Forschung auf diesem Gebiet anregen können. Die

Gesamtbetrachtung der Ergebnisse liefert eine Bestätigung für die Auffassung, dass dienstleistungsbezogene Ressourcen existieren und deshalb noch stärker untersucht werden sollten, da es gerade im dienstleistungsbezogenen Arbeitskontext häufig schwierig ist, Stressoren zu verringern. Als Gegenmaßnahmen könnten aber verschiedene Ressourcen aufgebaut werden. Die gefundenen Wechselwirkungen zwischen dem Stressor bzw. der Ressource und dem Kriterium weisen darauf hin, dass solche Regelkreismodelle oder Spiralen vorkommen können und in der zukünftigen Forschung stärker aufgegriffen werden sollten (Daniels & Guppy, 1997). Leiter und Durup (1996) zeigten, dass Emotionale Erschöpfung ein bedeutsamer Prädiktor für Arbeitsüberlastung war. Auch McManus et al. (2002) fanden einen kausalen Effekt von Emotionaler Erschöpfung auf die Belastungsvariable. Es sind aber nur wenige Studien bekannt (Bakker et al., 2000), die diesen umgekehrten Effekt für Depersonalisation und Persönliche Leistungsfähigkeit aufzeigen konnten. Ergänzend sei aber erwähnt, dass bei den meisten Studien, in denen umgekehrte Kausaleffekte extrahiert werden konnten, gleichzeitig auch die erwarteten Effekte vom Prädiktor auf das Kriterium vorlagen (siehe Übersichtsartikel Sonnentag & Frese, 2003).

In dieser Arbeit wurde nur ein Ausschnitt bzw. eine beschränkte Anzahl an Variablen im Dienstleistungsprozess betrachtet. Es wäre aber von großem Interesse festzustellen, welche weiteren vermittelnden Prozesse stattfinden. Von Bedeutung wäre in diesem Kontext auch die Erforschung von Zusammenhängen zwischen den untersuchten Variablen und anderen Konstrukten. Vorgefundene Wirkungsmechanismen sollten sich beispielsweise bei anderen Stressreaktionsvariablen, wie Psychosomatischen Beschwerden, replizieren lassen. Die gefundenen Ergebnisse sollten in Hinblick auf Leistungsparameter weiter spezifiziert werden. Schmitt und Allenscheid (1995) sehen eine Verbindung zwischen Kundenorientierung, Arbeitszufriedenheit und gutem Kundenservice. Wright und Cropanzano (1998) nehmen eine direkte negative Beziehung zwischen Emotionaler Erschöpfung und guter Serviceleistung an.

Ein weiterer Forschungsansatz besteht, wie bereits angesprochen, in der Analyse von weiteren Persönlichkeitseigenschaften, die mit einer hohen Kundenorientierung einhergehen. Neben Persönlichkeitsvariablen werden vermehrt auch kognitive Stile als Bedingungen von Kundenorientierung diskutiert (McIntyre, Claxton, Anselmi & Wheatley, 2000). Beispielsweise fanden Srivastava und Sager (1999) heraus, dass

Dienstleister mit einem problemorientierten Copingstil, insbesondere mit einem hohen internen locus of control, besser mit kundenbezogenen Stresssituationen umgehen konnten. Low et al. (2000) zeigten, dass Personen aus dem Servicebereich mit einer hohen intrinsischen Motivation geringere Burnout-Werte aufwiesen. Keaveney und Nelson (1993) gehen davon aus, dass intrinsisch motivierte Personen besser mit schwierigen Arbeitssituationen zurecht kommen, da sie diese Aspekte bei ihrer Arbeit stärker als herausfordernd und stimulierend betrachten. Es kann daher vermutet werden, dass zwischen Kundenorientierung und intrinsischer Motivation ein hoher Zusammenhang besteht. Da durch alle hier erfassten Antezedenzen in einer gemeinsamen multiplen hierarchischen Regression 35% Varianz bei der Kundenorientierung aufgeklärt werden konnten, liegt die Vermutung nahe, dass noch weitere Antezedenzen in Verbindung mit der Kundenorientierung vorliegen.

Ein weiterer wichtiger Ansatz beinhaltet die differenzierte Erforschung des Konstruktes Kundenorientierung. In diesem Kontext besteht nach wie vor Handlungsbedarf für eine klare Abgrenzung zwischen Begrifflichkeiten. Wünschenswert wäre auch eine einheitliche Taxonomie innerhalb dieses Forschungszweiges. Darüber hinaus sollte die dimensionale Struktur von Kundenorientierung näher betrachtet werden. Erste Ergebnisse anhand der hier vorliegenden Daten weisen im Rahmen einer explorativen Analyse darauf hin, dass sich Kundenorientierung aus mehreren Dimensionen zusammensetzt. In diesem Kontext müsste die Faktorenstruktur differenziert erforscht (Baydoun et al., 2001) und überprüft werden, ob sich die einzelnen Dimensionen in Bezug auf verschiedene Konstrukte gleich verhalten. Von Bedeutung wäre aufzuzeigen, dass zwischen verschiedenen Dienstleistungsgruppen (z.B. Human- und Sachdienstleistern) unterschiedliche Mechanismen und Zusammenhänge vorliegen. Systematische vergleichende Gegenüberstellungen zwischen unterschiedlichen Serviceleistungen und Berufsgruppen und, daraus ableitend, das Aufstellen von Belastungs- und Ressourcenprofilen bzw. das Entwickeln von Branchenprofilen wären, insbesondere für die praktische Anwendung, ein großer Gewinn. Rogelberg, Barnes-Farrell und Creamer (1999) stellten in ihrer Untersuchung fest, dass sich bestimmte Effekte nur bei bestimmten Servicetypen (face to face vs. reiner Telefonservice) finden lassen. Autoren wie O'Hara et al. (1991) gehen davon aus, dass Kundenorientierung von der Art des Service und des jeweiligen Arbeitsplatzes beeinflusst ist. Sie untersuchten Verkaufspersonal im Bereich der Werbung, Industrie und Produktion und konnten

zwischen den Gruppen signifikante Unterschiede feststellen. Man kann abschließend festhalten, dass aufgrund der Erkenntnisse dieser Untersuchung eine hohe Kundenorientierung sowohl einen Gewinn für das Individuum als auch für die Organisation darstellen kann.

Es muss an diese Stelle hervorgehoben werden, dass dieser Studie eine relativ heterogene und ausreichend große Stichprobe zugrunde liegt. Das Problem der fehlenden Generalisierbarkeit, das in zahlreichen Studien aufgrund der Homogenität der Stichprobe ein Problem darstellt, kann in dieser Untersuchung nahezu ausgeschlossen werden. Einschränkend muss dennoch festgehalten werden, dass sechs bzw. vier sehr unterschiedliche Organisationen zusammengefasst wurden. Wie aber bereits in Kapitel 4.6 ausgeführt, kann aufgrund der durchgeführten Ergebnismeldungen an die einzelnen Unternehmen bestätigt werden, dass die in dieser Arbeit behandelten zentralen Fragestellungen sich in den einzelnen Unternehmen replizieren ließen. Dies bedeutet, dass unabhängig von der untersuchten Organisation sich durchweg hohe positive Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und der Persönlichen Leistungsfähigkeit bzw. negative Zusammenhänge zur Emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation zeigen ließen.

Das Konstrukt der Kundenorientierung wird in der Forschung bereits seit mehreren Jahrzehnten untersucht. Die Operationalisierung von persönlicher Kundenorientierung im Kontext der arbeits- und organisationspsychologischen Stressforschung ist jedoch neu. Es ist darüber hinaus keine andere wissenschaftliche Studie bekannt, die zum einen die hier untersuchten Variablen simultan berücksichtigt und zum anderen diese Merkmale in einem längsschnittlichen Setting kausal analysiert. Die Ergebnisse zeigen auf, dass Kundenorientierung eine bedeutsame interne Ressource darstellt und negativen Aspekten bei der Dienstleistungsarbeit entgegenwirken kann. Besonders hervorzuheben ist auch, dass diese Untersuchung einen ersten empirischen Beleg für die kausale negative Wirkung von Emotionaler Dissonanz auf Emotionale Erschöpfung bzw. Depersonalisation liefert. Erkenntnisse aus dieser Studie bestärken die Forderungen verschiedener anderer Autoren (Frese & Zapf, 1988; Sonnentag & Frese, 2003; Zapf et al., 1996), dass umgekehrte Kausaleffekte in längsschnittlichen Untersuchungen immer mit berücksichtigt werden sollten.

Diese Arbeit zeigt darüber hinaus auf, dass im Dienstleistungsbereich spezifische Belastungsmerkmale wie Emotionale Dissonanz oder auch Kundenorientierung bestehen, die vermehrt in der empirischen Forschung Eingang finden sollten. Klassische Arbeitsmerkmale wie Zeitdruck oder Handlungsspielraum sind nach wie vor von Bedeutung, dennoch haben Dienstleistungsarbeitsplätze eine spezifische Struktur, die spezielle Belastungsmerkmale, Ressourcen und auch Belastungsreaktionen beinhaltet. Es ist davon auszugehen, dass noch weitere dienstleistungsspezifische Merkmale existieren und in der Dienstleistungsarbeit, im Gegensatz zu Arbeitsplätzen ohne Kundenkontakt, eine Rolle spielen. Die Dynamik und das Zusammenspiel dieser Konstrukte sollten daher noch weitere Forschungsaktivitäten inspirieren. Längsschnittuntersuchungen sind bedeutsame methodische Verfahren, die kausale Prozesse abbilden können und sollten daher noch häufiger eingesetzt werden. In Anlehnung an die hier gefundenen Ergebnisse sollten Regelkreismodelle dabei einen besonderen Fokus erhalten.

Es bleibt festzuhalten, dass diese Arbeit in der Forschung einen bedeutsamen Beitrag leistet, da sie zum ersten Mal systematisch verschiedene Antezedenzen von Kundenorientierung untersucht und Kundenorientierung in das Arbeitsgebiet der arbeits- und organisationspsychologischen Stressforschung einordnet. Dabei wurden systematisch verschiedene Effekte der Kundenorientierung im Zusammenspiel mit der Emotionalen Dissonanz auf Indikatoren des Wohlbefindens (Burnout), sowohl im Quer- als auch im Längsschnitt, analysiert. Es konnte somit empirisch belegt werden, dass Kundenorientierung, in der hier vorgebrachten Definition, als bedeutsame interne persönliche Ressource einzustufen ist.

Zum Abschluss noch eine gesellschaftliche Anmerkung. Mitarbeiter sind in der Regel dann zufrieden, wenn die Arbeit störungsfrei verläuft oder sie das Gefühl der Selbstwirksamkeit erleben können, indem sie erfolgreich schwierige Situationen managen. Dafür sind aber auch gewisse Spielräume nötig. Im Dienstleistungsbereich ist in diesem Zusammenhang ein Statusproblem anzuführen, denn häufig befindet sich der Dienstleister in einer untergebenen Rolle gegenüber dem Kunden, denn viele Dienstleistungsberufe haben eher ein niedriges Sozialprestige (Holtgrewe & Voswinkel, 2002), so dass der Mythos „der Kunde ist König“ die Interaktion bestimmt. In einer modernen Dienstleistungsgesellschaft sollten sich daher Kunde und Dienstleister stärker auf einer gleichen Ebene bewegen, sodass Kundenorientierung in diesem Kontext bedeuten würde, dass ein Austausch zwischen Erfahrung und

Kompetenz des Dienstleisters auf der einen, und Anliegen bzw. subjektives Bedürfnis und Zufriedenheitsgefühl des Kunden auf der anderen Seite, stattfinden würde. Diese wechselseitige Kommunikationsleistung wäre dann Gegenstand professioneller Kundenorientierung und würde somit stärker ermöglichen, dass Kundenorientierung in der hier referierten Art und Weise umgesetzt werden kann, so dass eine positive Wirkung für das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu erwarten ist.

## V Literaturliste

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 229-246.
- Adelmann, P.K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S. L. Sauter, & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 371-381). Washington, DC: American Psychological Association.
- Adelmann, P.K. & Zajonc, R.B. (1989). Facial efference and the experience of emotion. *Annual Review of Psychology*, 40, 249-280.
- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage Publications.
- Alge, B.J., Gresham, M.T., Heneman, R.L., Fox, J., & McMasters, R. (2002). Measure customer service orientation using a measure of interpersonal skills: A preliminary test in a public service organization. *Journal of Business and Psychology*, 16, 467-476.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arvey, R.D., Renz, G.L., & Watson, W.W. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 103-147.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Babakus, E., Cravens, D.W, Johnston, M., & Moncrief, W.C.(1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 58-70.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Sixma, H.J., Bosveld, W., & van Dierendock, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425-441.
- Banat, J. & Dormann, C. (2001). *Skalen zur Messung von Kundenorientierung*. J. W. Goethe-Universität Frankfurt: Institut für Psychologie.
- Bauer, T.N., Morrison, E.W., & Callister, R.R. (1998). Organizational socialization: A review and direction for future research. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 149-214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Baydoun, R., Rose, D., & Emperado, T. (2001). Measuring customer service orientation: An examination at the validity of the customer service profile. *Journal of Business and Psychology*, 15, 605-620.
- Becker, W.S. & Wellins, R.S. (1990). Customer service perceptions and reality. *Training and Development Journal*, 44, 49-51.
- Bentler, P. & Bonett, D. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through time*. New York: Free Press.



- Bierhoff, H.W. (1990). *Psychologie hilfreichen Verhaltens*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bies, R.J. & Tripp, T.M. (1998). Revenge in organizations. The good, the bad, and the ugly. In R. Griffin, A., O'Leary-Kelly, & J. Collins (Eds.). *Dysfunctional behaviors in organizations: Non violent dysfunctional behavior* (pp. 49-67). Standford, CT: JAI Press.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., & Mohr, L.A. (1994). Critical service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
- Blickle, G. (1995). Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, KollegInnen und Untergebene? - Skalenentwicklung und -validierung. *Diagnostica*, 41, 245-260.
- Blickle, G. & Müller, G.F. (1995). Kundenorientierung, schlanke Produktion und flache Hierarchien aus psychologischer Sicht. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 133-138.
- Boles, J.S., Dean, D.H., Ricks, J.M., Short, J.C., & Wang, G. (2000). The dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across small business owners and educators. *Journal of Vocational Behaviour*, 56, 12-34.
- Bolton, S.C. (2001). Changing faces: Nurses as emotional jugglers. *Sociology of Health and Illness*, 23, 85-100.
- Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Bourbonnais, R., Comeau, M., & Vezina, M. (1999). Job strain and evolution of mental health among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 95-107.
- Bowen, D.E. & Schneider, B. (1988). Service marketing and management: Implications for organizational behaviour. *Research in Organizational Behaviour*, 10, 43-80.
- Bowen, D.E., Siehl, C., & Schneider, B. (1989). A framework for analysing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brotheridge, C.M. & Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of 'people work'. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C.M. & Lee, R.T. (1998). *On the dimensionality of emotional labor: Development and validation of an emotional labor scale*. Paper present at the 1st Conference on Emotions in Organizational Life, 7.-8.8.98, San Diego, CA.
- Brown, G., Widing, R.E., & Coulter, R.L. (1991 ). Customer evaluation of retail salespeople utilizing the SOCO scale: A replication, extension and application. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 347-351.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, T., & Licata, J.W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Brucks, U. (1998). *Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistungen*. Bern: Huber.
- Bruggemann, A., Groskurth P., & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Büssing, A. (1996). Burnout at modern workplace. Current state and future directions. In Bundesanstalt für Arbeitsmedizin Berlin (Eds.) *Occupational health and safety aspects of stress at modern workplace* (pp. 47-61). Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.

- Büssing, A. & Glaser, J. (1999a). Das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus (TAA-KH). In H. Dunckel (Hrsg.), *Psychologische Arbeitsanalyseverfahren* (S. 465-494). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Büssing, A. & Glaser, J. (1999b). Work stressors in nursing in the course of redesign: Implications for burnout and interactional stress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 401-426.
- Büssing, A. & Glaser, J. (1999c). Interaktionsarbeit. Konzept und Methode der Erfassung im Krankenhaus. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 164-173.
- Büssing, A. & Perrar, K.-M. (1992). Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D). *Diagnostica*, 38, 328-353.
- Büssing, A. & Schmitt, S. (1998). Arbeitsbelastungen als Bedingungen von Emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation im Burnoutprozeß. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, 76-88.
- Bullinger, H.J. (1995). *Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastruktur im Wandel*. Wiesbaden: Gabler.
- Burisch, M. (1994). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*. Berlin: Springer.
- Buunk, B.P. & Schaufeli, W.B. (1993). Burnout: a perspective from social comparison theory. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 53-73). Washington: Taylor & Francis.
- Buunk, B.P. & Schaufeli, W.B. (1998). Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *The European Review of Social Psychology* (Bd. 10). Chichester: Wiley.
- Caplan, R.D., Cobb, S., French, J.R.P., Harrison, R. van, & Pinneau, S.R. (1975). *Job demands and worker health*. Washington: National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH).
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Chung, B.G. (1994). *The effects of service orientation discrepancy on role stress, job satisfaction and employee outcomes: A boundary role study*. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN.
- Chung, B.G. & Schneider, B. (2002). Serving multiple masters: Role conflict experienced by service employees. *Journal of Services Marketing*, 16, 70-87.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Cohen, S. & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Conrad, P. (1988). *Involvement-Forschung, Motivation und Identifikation in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung*. Berlin: de Gruyter.
- Cook, T.D. & Campbell, D.T. (1979). *Quasiexperimentation. Design and analysis for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cook, T.D., Campbell, D.T., & Peracchio, L. (1990). Quasi experimentation. In Dunette, M.D. & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 491-576, Vol. 1, 2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Cordes, C.L. & Dougherty, T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Cortina, L.M. (1993). What is coefficient alpha: An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Costa, P.T. & McCrae R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665.
- Coté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30, 509-530.
- Coté, S. & Morgan, L. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947-962.
- Cran, D.J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14, 34-44.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cudeck, R. & Browne, M. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A. Bollen and J. Scott Long (Eds.) *Testing structural equation models* (pp. 1-9). Newbury Park, CA: Sage.
- Dale, B. (1986). Experience with quality circles and quality costs. In B. Moores (Hg.) *Are they being served? Quality consciousness in service industries* (pp. 36-49). Oxford: Allen.
- Daniel, K. & Darby, D.N. (1997). A dual perspective of customer orientation: A modification, extension and application of the SOCO scale. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 131-147.
- Daniels, K. & Guppy, A. (1997). Stressors, locus of control and social support as consequences of affective psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 156-174.
- Deb, M. (1983). Sales effectiveness and personality characteristics. *Psychological Research Journal*, 7, 59-67.
- De Jonge, J. (2000). *Healthy work from an occupational point of view*. Vortrag am 19.12. im Rahmen des Wissenschafts- und Praxiskolloquium der Universitäten Frankfurt, Gießen und Marburg.
- De Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P., Dollard, M., Landeweerd J.A., & Nijhuis, F. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 29-46.
- De Lange, A., Taris, T., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2003). „The very best of the millenium”: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 282-305.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Diefendorff, J. & Richard, E. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 284-294.
- Digman, J.M. (1997). Higher order factors of the big five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1246-1256.

- Dillon, K.-M., Minchoff, B., & Baker, K.H. (1986). Positive emotional states and enhancement of the immune system. *International Journal of Psychiatry in Medicine*, 15, 13-18.
- Dollard, M.F., Dormann, C., Boyd, C.M., Winefield, A.H., & Winefield, H.R. (2003). Unique aspects of stress in human service work. *Australian Psychologist*, 38, 84-91.
- Dollard, M.F., Winefield, R.H., Winefield, A.H., & De Jonge, J. (2000). Psychosocial job strains and productivity in human service workers. A test of the demand-control-support model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 501-510.
- Dormann, C. (2004). *Vicious circles in employee-customer-exchanges: A ring model of service transactions*. J. W. Goethe-University Frankfurt: Department of Psychology, paper submitted for publication.
- Dormann, C. & Kaiser, D.M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 257-283.
- Dormann, C., Weser, D., Spethmann, K., & Zapf, D. (2003). Organisationale und persönliche Dienstleistungsorientierung und das Konzept des kundenorientierten Handlungsspielraums. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 194-207.
- Dormann, C. & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work and depression: Testing for main and moderating effects with structural equations in a 3-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 874-884.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depression: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 33-58.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2004). Customer-related stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 61-82.
- Dormann, C. & Zapf, D. (in Druck). *Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit*. In L. von Rosenstiel & D. Frey (Hrsg.) *Enzyklopädie der Psychologie*, Themenbereich D, Serie III, Band 4, Wirtschaftspsychologie (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Dormann, C., Zapf, D., & Isic, A. (2002). Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call Center-Arbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 201-215.
- Doucet, L. (1998). *Responsiveness: Emotion and information dynamics in service interactions*. Paper presented at the 1<sup>st</sup> Conference of Emotions in Organizational Life. San Diego, CA.
- Drosdek, A. (1998). *Die Visionen der deutschen Unternehmen: Unternehmensphilosophien im Zeitalter der Globalisierung: Eine Studie zum Entwicklungsstand in den großen deutschen Unternehmen*. Freiburg: Haufe.
- Dubinsky, A.J. (1994). What marketers can learn from the tin man. *Journal of Services Marketing*, 8, 36-45.
- DuBrin, A.J. (1997). *Human relations: Interpersonal, job-oriented skills* (6<sup>th</sup> ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dunckel, H. (1985). *Mehrfachbelastungen am Arbeitsplatz und psychosoziale Gesundheit*. Frankfurt a.M., Bern, New York: Peter Lang.
- Dunckel, H. (1999). *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf Hochschulverlag.

- Dunlap, B.J., Dotson, M.J., & Chambers, T.M. (1988). Perceptions of real-estate brokers and buyers: A sales orientation, customer-orientation approach. *Journal of Business Research*, 17, 175-187.
- Dwyer, J.E. (1983). *Statistical models for the social and behavioural sciences*. New York: Oxford University Press.
- Edwards, J.R. (1998). Cybernetic theory of stress, coping and well-being. Review and extension to work and family. In C.L. Cooper (Eds.), *Theories of organizational stress* (pp. 122-152). Oxford: University Press.
- Edwards, J.R., Caplan, R.D., & Harrison, R. van. (2000). Person-environment fit theory. In Cooper, C. L. (Eds.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford: University Press.
- Ekman, P. (1992). Facial expression of emotion: New findings, new questions. *Psychological Science*, 3, 34-38.
- Ekman, P. & Friesen, W. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage and coding. *Semiotica*, 1, 49-98.
- Enzmann, D. (1996). *Gestresst, erschöpft oder ausgebrannt? Einflüsse von Arbeitssituation, Empathie und Coping auf den Burnoutprozess*. Muenchen: Profil.
- Enzmann, D. & Kleiber, D. (1989). *Helfer-Leiden. Streß und Burnout in psychosozialen Berufen*. Heidelberg: Asanger.
- Erickson, R.J. & Wharton, A.S. (1997). Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations*, 24, 188-213.
- Fels, G. (1997). Chancen für den Wirtschaftsstandort Deutschland. In K. Mangold (Hrsg.), *Die Zukunft der Dienstleistung. Fakten-Erfahrungen-Visionen* (S. 41-52). Wiesbaden: Gabler.
- Firth-Cozens, J. (1992). Why me? A case study of the process of perceived occupational stress. *Human Relations*, 45, 131-141.
- Fischbach, A. & Zapf, D. (2003). *Organizational socialization and professional identity*. Georg-August Universität: Göttingen (paper submitted for publication).
- Fishbein, A. & Ajzen, I. (1975). *Beliefs, attitude, intention and behaviour*. Addison Wesley: Reading, Mass.
- Fisher, C. (2000). Moods and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Folger, R. & Skarlicki, D.P. (1998). A popcorn methaphor for employee aggression. In R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly & J. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (Monographs in organizational behavior and industrial relations, Vol. 23, Part A, pp.43-81). London: JAI press.
- Foster, T.R.V. (1993). *101 great mission statements: How the world's leading companies run their business*. London: Kogan Page.
- Frei, R.L. & McDaniel, M.A. (1998). *Validity of customer service measures in personnel selection. A review of criterion and construct evidence*. *Human Performance*, 11, 1-27.
- Freiling, C.G. & Hofer, P. (1996). Wer oder was verhindert optimale Kundenorientierung? 25 Hürden wollen genommen werden. *Marketing Journal*, 29, 190-192.
- Frese, M. (1985). Stress at work and psychosomatic complaints: A causal interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 70, 314-328.

- Frese, M. (1989). Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 43, 112-122.
- Frese, M. (1991). Stressbedingungen in der Arbeit und psychosomatische Beschwerden. Eine kausale Interpretation. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 120-134), Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M. (1999). Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 179-192.
- Frese, M. & Semmer, N. (1991). Streßfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 135-153): Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M. & Zapf, D. (1988). Methodological issues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. In: C.L. Cooper & R. Payne: *Causes, coping, and consequences of stress at work* (S. 375-411). Chichester: Wiley.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology; A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 4, S. 271-340). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Fulford, M.D. & Enz, C.A.. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7, 161-175.
- Furnham, A. (1981). Personality and activity preference. *British Journal of Social Psychology*, 20, 57-65.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work*. Hove, England: Psychology press.
- Garst, H., Frese, M., & Molenaar, P.C.M. (2000). The temporal factor of change in stressor-strain relationships: A growth curve model on a longitudinal study in East Germany. *Journal of Applied Psychology*, 85, 417-438.
- George, J.M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- Goffman, E. (1969). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im öffentlichen Leben*. München: Pieper.
- Goolsby, J. (1992). A theory of role stress in boundary spanning positions of marketing organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 155-164.
- Graham, J.W., Hofer, S.M., & MacKinnon, D.P. (1996). Maximizing the usefulness of data obtained with planned missing value patterns: An application of maximum likelihood procedures. *Multivariate Behavioral Research*, 31, 197-218.
- Grandey, A. (1998). *Emotional labor: A Concept and its correlats*. Paper presented at the 1<sup>st</sup> Conference of Emotions in Organizational Life. San Diego, CA.
- Grandey, A. (2000a). *Surface and deep acting as predictors of employee stress, attitudes and service performance*. Paper present at the 15th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.

- Grandey, A. (2000b). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualise emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grandey, A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Grandey, A. & Brauburger, A.L. (2000). The emotion regulation behind the customer service smile. In R.G. Lord, R.J. Klimoski & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace* (pp. 260-294). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Eds.), *Justice in the workplace* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greif, S. (1991). Streß in der Arbeit - Einführung und Grundbegriffe -. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 1-28). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., Bamberg, E., & Semmer, N. (1991). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Gross, J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation. Divergent consequences for experience, expression and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 224-237.
- Gross, J., Carstensen, L., Pasupathi, M., Tsai, J., Gottestam, K., & Hsu, A.Y. (1997). Emotion and aging: experience, expression and control. *Psychology and Aging*, 12, 590-599.
- Guadagnoli, E. & Velicer, W.F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103, 265-275.
- Hackman, J.R. (1970). Tasks and task performance in research on stress. In J. E. McGrath (Eds.), *Social and psychological factors in stress* (pp. 202-237). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Hagenaars, J.A. (1990). *Categorical longitudinal data: Log-linear panel, trend and cohort analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Halpern, J. (2001). *From detached concern to empathy: Humanizing medical practice*. New York: Oxford University Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T., & Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Henning-Thurau, T., Groth, M., & Walsh, G. (2005). Examining customer-related outcomes and antecedents of service employees emotional labor strategies for interactive and individualized services. In *Research on Emotions in Organizations*, Vol. 2 (in press).
- Herder-Dornreich, P. & Kötz, W. (1972). *Zur Dienstleistungsökonomie. Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Heuven, E. & Bakker, A. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 81-100.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.

- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Hobfoll, S.E. & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115-129). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart*. Berkely: University of California Press.
- Hoffman, K.D. & Ingram, T.N. (1991). Creating customer-oriented employees: The case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11, 24-32.
- Hoffman, K.D. & Kelley, S.W. (1994). The influence of service provider mood states on prosocial behaviors and service quality assessments. In C.W. Park & D.C. Smith (Eds.), *Renaissance in marketing thought and practice* (pp. 288-290). St.Petersburg: American Marketing Association, Winter Educators Conference.
- Hogan, J. & Hogan, R. (1992). *Hogan personality inventory manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C.M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 167-173.
- Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Holtgrewe, U. & Voswinkel, S. (2002). Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und professionellem Eigensinn. In H. Kotthoff & D. Sauer (Hrsg.), *Dienst- Leistung(s) – Arbeit: Leistung und Kundenorientierung in tertiären Organisationen*. München: (ISF-Forschungsberichte).
- Honeycutt, E.D., Siguaw, J.A., & Hunt, T.G. (1995). Business ethics and job-related constructs: a cross-cultured comparison of automotive salespeople. *Journal of Business Ethics*, 14, 235-248.
- Hough, L. M. (1992). The Big Five personality variables – construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139-155.
- Hoyle, R.H. & Panter, A.T. (1995). Writing about structural equation models. In R. H. Hoyle (Eds.), *Structural equation modeling. Concepts, issues and applications* (pp. 158-176). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1998). Fit Indizes in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Hurley, R.F. (1998). Customer service behavior in retail settings: A study of the effect of service provider personality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 115-127.
- Irle, M. (1975). *Lehrbuch Sozialpsychologie*. (S. 39-128, 168-171). Bern: Huber.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 16-76.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8*. Chicago: Scientific Software, Inc.



- Johnson, J.W. (1996). Linking employee perceptions of service quality to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49, 831-851.
- Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell, C.M., & Black, W.C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27, 333-344.
- Joshi, A.W. & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54, 1-9.
- Judge, T.A. & Bretz, R.D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Kahn, R.L. & Byosiore, P. (1992). Stress in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 3, pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press (2nd ed.).
- Kahn, R.L., Wolfe, P., Quinn, R.P., Snoek, D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress. Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Health work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keaveney, S.M. & Nelson, J.E. (1993). "Coping with organizational role stress, intrinsic motivational orientation, perceived role benefits and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 113-124.
- Kelley, S.W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-36.
- Kelley, S.W. (1993). Discretion and the service employee. *Journal of Retailing*, 69, 104-126.
- Kelley, S.W. & Hoffman, K.D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73, 407-427.
- Kennedy, K.N., Lassk, F.G., & Goolsby, J.R. (2002). Customer mind-set of employees throughout the organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 159-171.
- Klein, A. (2000). *Moderatormodelle. Verfahren zur Analyse von Moderatoreffekten in Strukturgleichungsmodellen*. Hamburg: Kovač Verlag.
- Klodt, H., Maurer, R., & Schimmelpfennig, A. (1997). *geld-online* vom 07.08.1997.
- Knowles, P.A., Grove, S.J., & Pickett, G.M. (1993). Mood and the service customer. *Journal of Services Marketing*, 7, 41-52.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1994). The influence of coworker feedback on salespeople. *Journal of Marketing*, 58, 82-94.
- Kohli, A.K., Shervani, T.A., & Challagalla, G.N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35, 263-274.
- Kohn, M.L. & Schooler, C. (1982). Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects. *American Journal of Sociology*, 87, 1257-1286.

- Kompier, M.A., Cooper, C.L. & Geurts, S.A. (2000). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 371-400.
- Kruml, S.M. & Geddes, D. (2000). Catching fire without burning out: Is there an ideal way to perform emotional labor? In N.M. Ashkanasy, C.E. Härtel & W.J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace* (pp. 177-188). Westport, CT: Quorum Books.
- Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65-77.
- Lawlor, J. (1997). Aaarrgh!! Have your salespeople had enough? Here's how to help them before they burn out. *Sales and Marketing Management*, 149, 46-53.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw Hill.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 71, 630-640.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lefcourt, H.M. & Thomas, S. (1998). Humor and stress revisited. In W. Ruch (Eds.), *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic* (pp. 179-202). Berlin, Germany: Walter de Gruyter & Co.
- Leiter, M.P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout. *Journal of Organisational Behaviour*, 12, 123-144.
- Leiter, M.P. (1993). Burnout as a development process: Consideration of models. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout : Recent developments in theory and research* (pp. 237-250). New York: Taylor & Francis.
- Leiter, M.P. & Durup, M.J. (1996). Work, home and in-between: A longitudinal study of spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 29-47.
- Leiter, M.P., Harvie, P., & Frizell, C. (1998). The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Social Science and Medicine*, 47, 1611-1617.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 297-308.
- Leiter, M.P. & Schaufeli, W.B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress and Coping*, 9, 229-243.
- Leitner, K., Volpert, W., Greiner, B., Weber, W.G., & Hennes, K. (1987). *Analyse psychischer Belastung in der Arbeit. Das RHIA-Verfahren*. Köln: TÜV Rheinland.
- Lienert, G.A. & Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz. Psychologie Verlags Union.
- Littek, W., Heisig, U., & Gondek, H.-D. (1991). *Dienstleistungsarbeit*. Berlin: edition sigma.
- Little, R.J. & Rubin, D.B. (1989). The analysis of social science data with missing values. *Sociological Methods & Research*, 18, 292-326.
- London House (1994). *Personnel selection inventory information guide*. Rosemont, IL: Author.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K., & Moncrief, W.C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing Research*, 35, 587-611.

- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W.C., & Miller, N. (2000). Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 670-689.
- Maslach, C. (1982). Burnout: A social psychological analysis. In J.W. Jones (Eds.) *The burnout syndrome: Current research, theory, interventions* (pp. 30-53). Parke Ridge, IL: London House Press.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1984). *Maslach Burnout Inventory (2nd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mathews, A. (1993). Biases in processing emotional information. *The Psychologist*, 6, 493-499.
- Matt, G.E., Vazquez, C., & Campbell, W.K. (1992). Mood-congruent recall of affectively toned stimuli: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 12, 227-255.
- McDaniel, M.A. & Frei, R.L. (1994). *Validity of customer service measures in personnel selection: A meta-analysis*. Paper present at the 9st annual convention of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN.
- McIntyre, R.P., Claxton, R.P., Anselmi, K., & Wheatley, E.W. (2000). Cognitive style as an antecedent to adaptiveness, customer orientation and self-perceived selling performance. *Journal of Business and Psychology*, 15, 179-196.
- McClelland, G.H. & Judd, C.M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114, 376-390.
- McLellan, R.A. & Paajanen, G. (1994). *PDI customer service inventory manual*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions, Inc.
- McManus, C., Winder, B., & Gorden, D. (2002). The causal links between stress and burnout in a longitudinal study of UK doctors. *Lancet*, 359, 2089-2090.
- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed., vol. 2: Work Psychology, pp. 5-33). Hove, GB: Psychology Press.
- Meister, U. & Meister, H. (1998). *Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich*, München: Oldenbourg.
- Moosbrugger, H., Schermelleh-Engel, K., & Klein, A. (1997). Methodological problems of estimating latent interaction effects. *Methods of Psychological Research Online*, 2, 95-111.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Journal*, 21, 989-1010.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9, 257-274.
- Mount, M.K., Barrick, M.R., & Stewart, G.L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145-165.
- Mowen, J.C. & Spears, N. (1999). A hierarchical model approach to understanding compulsive buying among college students. *Journal of Consumer Psychology*, 8, 407-430.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Nerding, F.W. (1992). Bedingungen und Folgen von Burnout bei Schalterangestellten einer Sparkasse. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 46, 77-84.

- Nerdinger, F.W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, F.W. & Röper, M. (1999). Emotionale Dissonanz und Burnout. Eine empirische Untersuchung im Pflegebereich eines Universitätskrankenhauses. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 187-193.
- Neumann, R. & Strack, F. (2000). „Mood contagion.“ The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 211-223.
- Oda, M. (1983). Predicting sales performance of car salesman by personality trait. *Japanese Journal of Psychology*, 54, 73-80.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1999). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen*. Bern: Huber.
- O'Hara, B.S., Boles, J.S., & Johnston, M.W. (1991). The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, 61-67.
- Ones, D.S. & Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth-fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 609-626.
- Ones, D.S. & Viswesvaran, C. (2001). Personality at work: Criterion-focused occupational personality scales used in personnel selection. In R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 63–92). Washington, DC: American Psychological Association.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults and commitment. In Staw, B. & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 157-200, Vol. 18). Elsevier Science, US: JAI Press.
- Paoli, P. (1997). *Second European survey on the work environment 1995*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). SERVQUAL: A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12–40.
- Parkington, J.J. & Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 22, 270-281.
- Peccei, R. & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38, 831-857.
- Perrewé, P.L. & Zellars, K.L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 739-752.
- Peterson, R.A. (1994). A meta-analysis of cronbach's alpha. *Journal of Consumer Research*, 231, 381-391.
- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S., & Taylor, A.J. (2002). The influence of salesperson skill, motivation and training on the practice of customer-oriented selling. *Psychology and Marketing*, 19, 743-757.
- Pfaff, H., Münch, E., & Badura, B. (1999). Belastungen und Ressourcen im Dienstleistungsbereich: Das Beispiel der Krankenpflege. In B. Badura, M. Litsch & C. Vetter (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Zahlen, Daten, Fakten aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 72-88). Berlin: Springer.

- Pfennig, B. & Hüsch, M. (1994). *Determinanten und Korrelate des Burnout-Syndroms: Eine meta-analytische Betrachtung*. Berlin: Freie Universität Berlin, Psychologisches Institut.
- Posig, M. & Kickul, J. (2003). Extending our understanding of burnout: Test of an integrated model in nonservice occupations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 3-19.
- Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, 32, 245-273.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotions. *Academy of Management Journal*, 33, 623-637.
- Redmond, R.V. (1989). The functions of empathy (decentering) in human relations. *Human Relations*, 42, 593-605.
- Reynoso, J. & Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 64-83.
- Richards, J.M. & Gross, J.J. (2000). Emotion regulation and memory. The cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 410-424.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. München: Asanger.
- Riggio, R.E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 649-660.
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Rogelberg, S.G., Barnes-Farrell, J.L., & Creamer, V. (1999). Customer service behavior: The interaction of service predisposition and job characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 13, 421-435.
- Roth, E. (1967). *Einstellungen als Determinanten individuellen Verhaltens*. Göttingen: Hogrefe.
- Savicki, V. & Cooley, E. (1982). Implications of burnout research and theory for counselor educators. *Personnel & Guidance Journal*, 60, 415-419.
- Sanchez, J., Fraser, S., Fernandez, D., & De La Torre, P. (1993). *Development and validation of the customer service skills inventory*. Presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco.
- Saxe, R. & Weitz, B. (1982). The SOCO scale measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Schafer, J.L. (1997). *Analysis of incomplete multivariate data*. London: Chapman & Hall.
- Schallberger, U. (1996). *Eine Kurzversion der Ratingskalen zur Erfassung der fünf "großen" Persönlichkeitsfaktoren von Ostendorf (1990)*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Universität Zürich: Abteilung für Angewandte Psychologie.

- Schaubroeck, J. & Jones, J.R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Buunk, B.P. (1996). Professional burnout. In M.J. Schabracq, J.A.M Winnubst & C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 31-46). Chichester, UK: Wiley.
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Scheier, M.F. & Carver, C.S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16, 201-228.
- Scherer, K.R. (1997). Emotion. In W. Stroebe, M. Hewstone & G. M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (3rd ed., pp. 293-330). Berlin: Springer.
- Schermelleh-Engel, K. & Keith, A. (1998). *Einführung in die Analyse von linearen Strukturgleichungsmodellen: Arbeitsmaterialien und Übungsbeispiele* (Arbeiten aus dem Institut für Psychologie der J.W. Goethe Universität, Heft 2/1998). Frankfurt am Main: Institut für Psychologie der J.W. Goethe Universität.
- Schermelleh-Engel, K., Mossbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- Schmidt, K.H., Hollmann, S., & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 93-106.
- Schmitt, M.J. & Allenscheid, S.P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48, 521-536.
- Schneider, B. (1980). The service organization: Climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 7, 52-65.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Eds.), *Organizational climate and culture* (pp. 383-412). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1983). New services design, development and implementation and the employee. In W.R. George & C.E. Marshall (Eds.), *Developing new services* (pp. 82-110). Chicago: American Marketing Association.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.

- Schneider, B. & Schechter, D. (1991). Development of a personal selection system for service jobs. In S.W. Brown, E. Gummesson, B. Edvardsson & B.O. Gustavsson (Eds.), *Service quality: Multidisciplinary and multinational perspectives, reprinted in C. Lovelock (1992), Managing services* (2<sup>nd</sup> ed, pp.342-354). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schneider, B., Wheeler, S.S., & Cox, J.F. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77, 705-716.
- Schneider, B., White, S.S., & Paul, M.C. (1998). Linking Service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Schneider, R.J., Hough, L.A., & Dunnette, M.D. (1996). Broad-sided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 639-655.
- Schonfeld, I. S. (1992). A longitudinal study of occupational stressors and depressive symptoms in first-year female teachers. *Teaching and Teacher Education*, 8, 151-158.
- Schutte, N., Toppin, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W.B. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 53-66.
- Schwarzer, R., Hahn A., & Jerusalem, M. (1993). Negative effect in East German migrants: Longitudinal effects of unemployment and social support. *Anxiety, Stress and Coping*, 6, 57-69.
- Semmer, N.K. (1984). *Stressbezogene Tätigkeitsanalyse*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Semmer, N.K. (1990). Stress und Kontrollverlust. In F. Frei & I. Udres (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 190-207). Bern: Huber.
- Semmer, N.K. (2003). Individual differences, work stress, and health. In M.J. Schabracq, J.A. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 51-86). Chichester: Wiley.
- Semmer, N.K. & Baillod, J. (1991). *Different forms of job satisfaction*. Paper presented at the Congress of the Swiss Society of Psychology, Lausanne, 28.-30. August 1991.
- Semmer, N.K. & Schallberger, U. (1996). Selection, socialisation and mutual adaptation: Resolving discrepancies between people and work. *Applied Psychology: An international review*, 45, 263-288.
- Semmer, N.K., Zapf, D., & Dunckel, H. (1999). Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse ISTA. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 179-204). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Semmer, N.K., Zapf, D., & Greif, S. (1996). "Shared job strain": A new approach for assessing the validity of job stress measurements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 293-310.
- Sewell, C. & Brown, P.B. (1996). *Kunden fürs Leben: Die Erfolgsformel für mehr Service- und Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Gabler.
- Siguaw, J.A., Brown, G., & Widing, R.E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31, 106-116.
- Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts. *Journal of Marketing*, 57, 11-31.

- Singh, J., Goolsby, J.R., & Rhoads, G.K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning: Burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31, 558-569.
- Slesina, W., Beuels, F.-R., & Sochert, R. (1998). *Betriebliche Gesundheitsförderung. Entwicklung und Evaluation von Gesundheitszirkeln zur Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Solomon, M.R., Suprenant, C.F., Czepiel, J.A., & Gutman, E. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49, 99-111.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2003): Stress in organizations. In: W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (Eds.): *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 453-491, Vol. 12). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Soussignan, R. (2002). Duchenne smile, emotional experience and automatic reactivity: A test of the facial feedback hypothesis. *Emotion*, 2, 52-74.
- Spector, P.E. (1997). The role of frustration in antisocial behavior at work. In R.A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Anti-social behavior in organizations* (pp. 1-17). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P.E., Zapf, D., Chen, P.Y., & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 79-95.
- Spörkel, H., Ruckriegel, B., Janssen, H., & Eichler, A. (1997). *Total Quality Management im Gesundheitswesen: Methoden und Konzepte des Qualitätsmanagements für Gesundheitseinrichtungen*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Srivastava, R. & Sager, J.K. (1999). Influence of personal characteristics on salespeople's coping style. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2, 47-57.
- Stangor, C. (1998). *Research methods for the behavioral sciences*. New York: Houghton Mifflin.
- Staw, B.M., Sutton, R.I., & Pelled, L.H. (1994). Employee positive emotion and favourable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 51-71.
- Stenross, B. & Kleinmann, S. (1989). The highs and lows of emotional labor. *Journal of Contemporary Ethnography*, 17, 435-452.
- Stepper, S. & Strack, F. (1993). Proprioceptive determinants of emotional and nonemotional feelings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 211-220.
- Strutton, D. & Lumpkin, J. (1993). The relationship between optimism and coping style of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13, 71-82.
- Strutton, D. & Lumpkin, J. (1994). Problem- and emotion-focused coping dimensions and scales presentation effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 28-37.
- Suprenant, C.F. & Solomon, M.R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, 51, 86-96.
- Surakka, V. & Hietanen, J.K. (1998). Facial and emotional reactions to Duchenne and non Duchenne smiles. *International Journal of Psychophysiology*, 29, 23-33.
- Sutton, R.I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions. The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.



- Taris, T.W., Bok, I.A., & Caljé, D.G. (1998). On the relation between job characteristics and depression: A longitudinal study. *International Journal of Stress Management*, 5, 157-167.
- Taris, T.W. & Kompier, M. (2003). Challenges of longitudinal designs in occupational health psychology. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 29, 1-4.
- Tompkins, N.C. (1992). Employee satisfaction leads to customer service. *HR Magazine*, 37, 93-95.
- Totterdell, P. & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55-73.
- Totterdell, P. & Parkinson, B. (1999). Use and effectiveness of self-regulation strategies for improving mood in a group of trainee teachers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 219-232.
- Trapp, W. (1998). *Mediator- und Moderatoreffekte im Zusammenwirken von Stress, Gesundheit und Ressourcen*. Shaker: Aachen.
- Tsai, W.C. (2001). Determinants and consequences of employee display positive emotions. *Journal of Management*, 27, 497-512.
- Udris, I. (1981). Streß in arbeitspsychologischer Sicht. In J.R. Nitsch (Hrsg.), *Streß: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 391-440). Bern: Huber.
- Udris, I. (1989). Soziale Unterstützung. In S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S.421-425). München: Psychologie Verlags Union.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W.B., & Buunk B.P. (1998). The evaluation of an individual burnout intervention program: The role of inequity and social support. *Journal of Applied Psychology*, 83, 392-407.
- Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. In B.M. Staw (Eds.), *Research in organisational behaviour* (Vol.11, pp. 43-103), Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1991). Toward a theory of organizational socialization: In B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol.12, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Voß, G.G. (1987). Gut geschaltet? Die Bedeutung der Schalterarbeit für Banken, Beschäftigte und Kunden. In C. Tatschmurat (Hrsg.), *Geldwelt. Bd. 2: Zur Gegenwart der Bankangestellten* (S. 189-240). München: Hampp.
- Waldron, I., Herold, J., Dunn, D., & Staum, R. (1982). Reciprocal effects of health and labor force participation among woman: Evidence from two longitudinal studies. *Journal of Occupational Medicine*, 24, 295-310.
- Weaver, J.J. (1994). Want customer satisfaction? Satisfy your employees first. *HR Magazine*, 39, 110-112.
- Wegener, D.T. & Petty, R.E. (1996). Effects of mood on persuasion processes: Enhancing, reducing and biasing scrutiny of attitude-relevant information: In L.L. Martin & A. Tesser (Eds.), *Striving and feeling: Interactions among goals, affect and self-regulation* (pp. 329-3624). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Widmier, S. (2002). The effects of incentives and personality on salesperson's customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 31, 609-615.

- Wiemann, J.M. & Giles, H. (1997). Interpersonale Kommunikation. In W. Stroebe, M. Hewstone & G.M. Stephenson (Hrsg.) *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (3<sup>rd</sup> ed., S. 331-361). Berlin: Springer.
- Williams, M.R. & Wiener, J. (1990). Does the selling orientation-customer orientation (SOCO) scale measure behaviour or disposition? In W. Bearden (Ed.). *Enhancing knowledge development in marketing* (pp. 239-242). Chicago: American Marketing Association.
- Wright, T.A. & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.
- Yukl, G. & Falbe, C.M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145-169.
- Zapf, D. & Holz, M. (2002). *Social stressors in organisations - The development of an instrument*. J. W. Goethe-Universität Frankfurt: Department of Psychology
- Zapf, D. & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1-28.
- Zapf, D., Holz, M., & Dormann, C. (2003). *Skalen zur Messung von Dienstleistungsklima und Display Rules*. J. W. Goethe-Universität Frankfurt: Department of Psychology
- Zapf, D., Mertini, H., Seifert, C., Vogt, C., Isic, A., & Fischbach, A. (2000). *Frankfurt Emotion Work Scales - Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit FEWS 4.0*. J. W. Goethe-University Frankfurt: Department of Psychology.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16, 527-545.
- Zapf, D. & Semmer, N.K. (2004). Streß und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.) *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3, Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress. The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400.
- Zapf, D., Werner, C., Holz, M., Fischbach, A. & Dormann, C. (2005). *Emotion work in organisations. Further validation of an instrument*. J. W. Goethe-Universität Frankfurt: Department of Psychology.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1990). *Delivering service quality*. New York: Free Press.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000). *Service marketing. Integration customer focus across the firm* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.